تجارت به شیوه‌ی بیل گیتس

۱۰ راز ثروتمندترین راهبر تجاری جهان



دِز دییِر لاو

ترجمه‌ی

توحید فریدونی

رامین درگاهی

تجارت به‌شیوه‌ی بیل گِیتس

۱۰ راز ثروتمندترین راهبر تجاری جهان

تجارت به‌شیوه‌ی بیل گِیتس

۱۰ راز ثروتمندترین راهبر تجاری جهان

دِز دییِرلاو

مترجمان:
توحید فریدونی - رامین درگاهی

نشر پژواک

سرشناسه : دیرلاو، یز Dearlove, Des
عنوان و نام پدیدآور : تجارت به‌شیوه‌ی بیل گیتس: ۱۰ راز ثروتمندترین راهبر تجاری جهان/ یز دیرلاو؛ مترجمان توحید فریدونی، رامین درگاهی.
مشخصات نشر : تهران: پژواک، ۱۳۸۹.
مشخصات ظاهری : ۱۷۴ ص.
شابک : ۹۷۸-۹۶۴-۹۳۰۹۰-۹-۵
وضعیت فهرست : فیپا
یادداشت : عنوان اصلی: ***Business the Bill Gates Way: 10 secrets of the world's richest business leader***, 3rd. ed, 2010
موضوع : گیتس، بیل، ۱۹۵۵ ـ م.
موضوع : Gates, Bill
موضوع : مایکروسافت ـ مدیریت
موضوع : کارآفرینی ـ ایالات متحده
موضوع : موفقیت در کسب و کار ـ ایالات متحده
شناسه افزوده : فریدونی، توحید، ۱۳۶۲ـ، مترجم
شناسه افزوده : درگاهی، رامین، ۱۳۵۶ـ، مترجم
شناسه افزوده : Dargahi, Ramin
رده‌بندی کنگره : ۱۳۸۹ ۹گ۲الف/۲/HD۹۶۹۶
رده‌بندی دیویی : ۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی : ۱۹۹۹۲۰۹

نشر پژواک

تجارت به‌شیوه‌ی بیل گیتس
۱۰ راز ثروتمندترین راهبر تجاری جهان

یز دیرلاو
مترجمان: توحید فریدونی ـ رامین درگاهی

طرح جلد: ابراهیم حقیقی

چاپ نخست: ۱۳۸۹
شماره‌ی نشر: ۴
شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۹۳۰۹۰-۹-۵
شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه
لیتوگرافی طاوس‌رایانه ـ چاپ و صحافی بهمن

انتهای بزرگراه آفریقا ـ شماره‌ی ۲۴۴ ـ واحد ۶۰۶ تلفن ۲۶۲۱۳۱۳۷
مرکز پخش: گزیده ۶۶۴۰۰۹۸۷ ـ pejvakpub@hotmail.com

بها: ۴۰۰۰ تومان

فهرست مطالب

پیشگفتار مترجم

«مدیران اجرایی، مانند دوندگان هستند. اگر دونده‌ای را از دویدن بازدارید، درجا می‌دود. اگر یک مدیر اجرایی را از تجارت بازدارید، درجا می‌زند، زمینِ زیر پای خود را می‌کَند و از تجارت دم می‌زند.»

«ژان بودْریار»[1]

(منتقد فرهنگی فرانسوی)

مدیریت عبارت است از تکنیک‌ها، مهارت‌ها و تخصص‌های لازم و مؤثر برای فعالیت‌ها و کارکردهای تجاری به‌وسیله‌ی سازمان‌دهی، برنامه‌ریزی، هدایت و کنترل آنها. در نظریه‌ی مدیریت، سازمان‌دهی از دو اصل تشکیل می‌شود: ۱. تعیین و شرح وظایف و مسئولیت‌ها، که عموماً در چارت سازمانی مشخص می‌شود؛ ۲. توسعه‌ی کارکنان اجراییِ شایسته و صاحبِ صلاحیت. برنامه‌ریزی در مدیریت، دارای سه اصل است: ۱. تعیین سیاست‌ها و خط‌مشی‌های فراگیر و جامع با توجه به تولید، فروش، حسابداری و خرید تجهیزات، مصالح و لوازم؛ ۲. اجرا و پیاده‌سازی این سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها به‌توسط بخش‌ها؛ ۳. ایجاد استانداردهای کاری در همه‌ی بخش‌ها. هدایت در درجه‌ی نخست، با نظارت و راهنمایی مدیران و حوزه‌ی اختیارات آنها در ارتباط است. عموماً

1. Jean Baudrillard (1929-2007)

در این ارتباط، یک تمایز عمده وجود دارد که عبارت است از تمایز میان مدیریت ارشد (که اساساً طبیعتی اداری دارد) و مدیریت اجرایی (که با اجرای مستقیم سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها در ارتباط است). فرایند کنترل با اسناد و گزارش‌ها درگیر است و وظیفه‌ی آن مقایسه‌ی کارهای انجام‌شده با استانداردهای کاریِ وضع شده است.

سابقه و پیشینه‌ی مدیریت، به‌ویژه در صنعت، به نیمه‌ی دوم سده‌ی ۱۹ م. بازمی‌گردد. «فردریک و. تایلِر»[1]، مهندس آمریکایی، مدیریت علمی[2] را در تجارت بنیاد نهاد و نقش به‌سزایی در تکامل و تحول آن ایفا کرد. او تکنیک‌هایی برای تحلیل کارکردهای درگیر در تولید و استانداردگذاری برای یک روزِ کاری وضع کرد. تکنیک‌های ابداعی «تایلِر» از صنعتگران گرفته تا دیگر بخش‌های یک تجارت، نظیر استخدام کارکنان شایسته و صاحبِ صلاحیت، برنامه‌های دستمزد و نظام کارمزدِ از پیش تعیین‌شده را در بر می‌گرفت. الگوی «تایلِر» روش مدیریتی استدلالی ـ علمی است برای سازمان‌دهی علمی بنگاه‌های اقتصادی و تنظیم اوقات کار به‌منظور سرعت بخشیدن به گردش سرمایه و افزایش بازده. به بیان ساده‌تر، وی به بررسی اندازه‌گیری میزان تولیدگری و بهره‌وری صنعتی پرداخت و سیستم‌هایی بر پایه‌ی کسب حداکثر کارایی از کارکنان و دستگاه‌ها ابداع کرد. این سیستم‌ها بر «بررسی‌های زمان و حرکت»[3] متکی‌اند و ما را در تعیین بهترین مِتُدها برای اجرای یک کار در کمترین زمان یاری می‌کنند. وی مِتُدهای مدیریتی خود را در سال ۱۹۱۱م.، در کتابی به نام *The Principles of Scientific Management* ارایه کرد. پس از گذشت سال‌ها، بسیاری از متخصصان مدیریت نظام «تایلِر» را همچنان موفق و کارآمد می‌دانند و تکنیک‌های او را در دامنه‌ی گسترده‌ای از

1. Frederick W. Taylor (1856-1915) 2. Scientific Management

۳. Time and Motion Study: فرایند آنالیز کاربُردی یک یا تعدادی کار است برای بررسی کارآیی مِتُد اجرا، تجهیزات مورد نیاز و کارکنان. یافته‌های این فرایند، در بهکرد اجرا به کار می‌روند. این فرایند را در آغاز سده‌ی ۲۰ م.، در ایالات متحده‌ی آمریکا، «فردریک و. تایلِر»، ارایه داد که تا اکنون در جهان صنعتی به کار می‌رود.

مسائلِ تجاری به کار می‌برند. از میان این متخصصان می‌توان به «پیتر ف. دراکِر»[1] استاد و مشاور اتریشی ـ آمریکایی مدیریت، و «جان کِنِث گالبْرِیث»[2]، اقتصاددان، نویسنده و دیپلمات آمریکایی، اشاره کرد.

برای اندازه‌گیری موفقیت، کارآمدی و پایداری یک سیستم مدیریتی باید نتایج به دست آمده از آن سیستم را بررسی و تحلیل کرد. مایکروسافت[3] بزرگ‌ترین شرکت تولیدکننده‌ی نرم‌افزارهای کامپیوتری در جهان است که تولیدات خود را در بیش از ۶۰ کشور به کاربران تجاری، خانگی و صنایعِ مختلف می‌فروشد. همین عامل، سیستم مدیریتی مایکروسافت را در جهانِ تجارتِ رقابتی، به الگویی برای همه‌ی شرکت‌ها و صنایع مختلف تبدیل کرده است. سیستم مدیریت و راهبری مایکروسافت سیستمی بدیع و شگفت‌انگیز است؛ به‌طوری که نمی‌توان رد پایی از این سیستم را در دانشکده‌های بازرگانی و مدیریت جهان یافت. تربیت تصمیم‌گیرنده‌های موفق در تجارت‌هایی که با سرعت زیاد در حال تغییر آنی هستند، از مؤلفه‌هایی است که هیچ‌گاه در دانشکده‌ها اتفاق نمی‌افتد. اهمیت فرد تصمیم‌گیرنده‌ی نهایی و اصلی در جهانِ تجارتِ رقابتی از مسائل مهم و اساسی مدیریت کاربردی است. نقش «بیل گِیتس»[4] در سیستم مدیریتی مایکروسافت، تحلیل و تفسیرِ دیدگاه‌های فنی و آمیختن آن با استراتژی‌های بازاررسانی، خلاقیت و تیزهوشی است. منش مدیریتی «گِیتس» آمیزه‌ای از مدیریت و راهبری است که نمی‌توان آن را به‌سادگی تفکیک و تحلیل کرد.

«گِیتس» در ۲۸ اکتبر ۱۹۵۵م. در شهر سییَتِل[5] به دنیا آمده است. پدرش «ویلییِم هِنری گِیتسِ دوم»[6] دادستان کل سییَتِل بود. مادرش، «مِری گِیتس»[7]، معلم و نایب رئیس دانشگاه واشینگتُن[8] و رئیس United Way International

1. Peter F. Drucker (1909-2005)
2. John Kenneth Galbraith (1908-2006)
3. Microsoft
4. Bill Gates
5. Seattle
6. William Henry Gates II
7. Mary Gates
8. Washington University

بود. «بیل گِیتس» در ۱۹۷۳م. وارد دانشگاه هاروارد[1] شد و در همین دانشگاه بود که با «اِستیو بالمِر»[2] که اکنون مدیر ارشد اجرایی مایکروسافت است، آشنا شد؛ ولی در سال ۱۹۷۵م.، هاروارد را ترک کرد و با دوست خود، «پُل آلِن»[3]، شرکت مایکروسافت را تأسیس کرد. مایکروسافت در سال ۲۰۰۵م.، نزدیک به ۶/۲ میلیارد دلار صرف تحقیقات و توسعه کرده است. در ۱۵ ژوئنِ ۲۰۰۶م.، مایکروسافت اعلام کرد که «بیل گِیتس» در جولای ۲۰۰۸م. از کارِ روزانه در این شرکت کناره‌گیری خواهد کرد و به جای آن، حضور متمرکزتری در "Bill and Melinda Gates Foundation" خواهد داشت. پس از جولای ۲۰۰۸م.، همچنان به‌عنوان رئیس هیئت مدیره‌ی شرکت مایکروسافت و مشاور طرح‌های مهم باقی خواهد ماند. سود ناخالص شرکت مایکروسافت در پایان سال مالی ۲۰۰۶م.، ۴۴/۲۸ میلیارد دلار بوده است. هم‌اکنون شرکت مایکروسافت بیش از ۷۱,۰۰۰ کارمند رسمی در بیش از ۱۰۳ کشور جهان دارد. «گِیتس» به نوع‌دوستی بسیار اهمیت می‌دهد. او و همسرش «مِلیندا»[4]، بنیادی را با سرمایه‌ای بیش از ۳۸/۸ میلیارد دلار برای بهداشت، بیش از ۲ میلیارد دلار برای ارتقای فرصت‌های آموزشی، بیش از ۴۷۷ میلیون دلار به طرح‌های عام‌المنفعه در شمال غربی آمریکا و بیش از ۴۸۸ میلیون دلار در طرح‌های خاص و غیرمترقبه، به سازمان‌های مختلف تعهد داده است.

این کتاب، یکی از مجموعه کتاب‌های موسوم به BIGSHOTS از انتشارات Capstone است. گفتنی است که انتشارات Capstone ناشر تخصصی کتاب‌های بازرگانی انتشارات John Willy & Sons است. کتاب حاضر، تحلیلی منطقی و موشکافانه درباره‌ی شیوه‌ی مدیریت «گِیتس» در شرکتی است که وی را تبدیل به ثروتمندترین مرد جهان کرده است. شاید افسانه‌پردازی در این رابطه جذاب باشد، اما نکته‌ی قابل بررسی، منش و فلسفه‌ی شخصی او درباره‌ی

---

1. Harvard University
2. Steve Ballmer (1956 -)
3. Paul Allen (1953 -)
4. Melinda

شیوه‌ی صحیح تجارت است. «دِز دیِرلاو»[1]، نویسنده‌ی این کتاب، یکی از بنیادگذاران و مشاوران بخش رسانه‌ای ***Suntop Media*** است. وی عموماً مقالاتی را در زمینه‌ی مدیریت برای نشریاتی مانند ***Human Resources***، ***American Management Review*** و ***Times*** می‌نویسد. او همچنین برخی از بهترین کتاب‌های کاربردی مدیریت، مانند ***Ultimate Book of Business Thinking***، ***Architects of the Revolution*** و ***Business the Richard Branson Way*** را نگاشته است. از منابع زیر برای ترجمه، پانویس‌ها و ویرایش این کتاب استفاده شده است:

فارسی:

۱. فرهنگ معاصر پویا انگلیسی ـ فارسی، محمدرضا باطنی و دست‌یاران، انتشارات فرهنگ معاصر، تهران، ۱۳۸۵، شابک: ۸ـ۴۵ـ۸۶۳۷ـ۹۶۴؛

۲. فرهنگ علوم انسانی: انگلیسی ـ فارسی، داریوش آشوری، نشر مرکز، تهران، ۱۳۸۱، شابک: ۴ـ۲۵ـ۸۲۲۳ـ۹۶۴؛

انگلیسی:

1. Encarta Webster's Dictionary of the English Language, Second Edition, Anne H. Soukhanov, Bloomsbury Publishing Plc, 2004, NY, ISBN: 1-58234-5104;

گفتنی است یادداشت‌ها و منابع نویسنده، در پایان هر فصل نوشته شده‌اند و تمام پانویس‌هایی که در پایین صفحات و با نشان [م.] مشخص شده‌اند، افزوده‌ی مترجمان است.

توحید فریدونی، رامین درگاهی

تهران، تابستان ۱۳۸۹ خورشیدی

1. Des Dearlove

پیشگفتار نویسنده

پیران مدیریت می‌گویند در دنیای کنونیِ تجارت، یادگیریِ مناسب، برتریِ رقابتی ایجاد می‌کند. مدیران بایستی به‌صورت پایا، مهارت‌ها و فنون نو را برای نبرد میان شرکت‌ها یاد بگیرند. سازمان‌ها باید یادگیری را محور و فرهنگ اصلی خود قرار دهند. بدون شک، همه‌ی سازمان‌ها این مسئله را در نظر قبول دارند؛ اما در واقعیت، سازمان‌های کمی هستند که در عمل آن را اجرا می‌کنند! واقعیت این است که مدیران چندان به یادگیری اهمیت نمی‌دهند. «کامیابی در بازار، بسیار به یادگیری وابسته است؛ در حالی که اکثرِ کسانی که می‌پندارند در یادگیری مهارت دارند، چندان هم مهارتی ندارند.»(۱) یکی از اهداف این کتاب، آموزش نحوه‌ی یادگیری به مدیران است تا بتوانند از بهترین مدیر دنیا یاد بگیرند.

فکر می‌کنید مدیران چگونه یاد می‌گیرند؟ نخست آنها از تجارب خویش یاد می‌گیرند. «کریس آرگریس»[1] اشاره می‌کند، تجربه یادگیری را ضمانت نمی‌کند. چه تعداد از مدیران را تا به حال ملاقات کرده‌اید که دارای تجربه‌ی فراوان اما تهی از بینش و خرد بوده‌اند؟ آنها ادعا می‌کنند که ۳۰ سال تجربه دارند، اما در واقع تجربه‌ی یک سال را ۳۰ بار تکرار کرده‌اند! تجربه به‌خودیِ خود منجر به یادگیری نمی‌شود. سال‌ها درگذرند و گذر زمان، برابر با افزایش خردمندی نیست!

1. Chris Argyris

دومین منبع یادگیری، برنامه‌های آموزشی است. اکثر مدیرانِ ارشد در دانشکده‌های بازرگانی و یا مشابه آن درس خوانده‌اند.

با تأکیدی که بر آموزش‌های تحلیلی در این مدارس می‌شود، مدیران مهارت‌های مهمی را کسب می‌کنند؛ اما همواره کاربردهای عملی این مهارت‌ها نادیده گرفته می‌شود؛ زیرا نحوه‌ی کارکرد این مهارت‌ها هرگز آموزش داده نمی‌شود.

«اینکه شما فرد باهوش و بی‌تجربه‌ی ۲۵ ساله‌ای را که تا کنون هیچ‌کس و هیچ چیز را اداره نکرده است، استخدام کنید و در عرض ۲ سال، به‌وسیله‌ی کلاس‌های آموزشی، وی را به یک مدیر مؤثر تبدیل کنید، مضحک است.»(۲)

«پیتِر دراکِر»[1] نقد بلندبالایی بر دانشکده‌های بازرگانی دارد. «دانشکده‌های بازرگانی آمریکا کمتر از یک سده است که بنا شده‌اند و در این مدت تنها کارمندان خوب تربیت کرده‌اند.»(۳) اخیراً وی دانشکده‌های بازرگانی را کاملاً مردود شمرده است: «دانشکده‌های بازرگانی از کامیابی خام، رنج می‌برند. آنها نسبت به دیروز ذره‌ای پیشرفت نکرده‌اند. بدترین چیز آنکه آنها در مواردی پیشرفت کرده‌اند که اصلاً نباید پیشرفت می‌کردند.»

دانشکده‌های بازرگانی به تئوری چسبیده‌اند؛ اما تجارت پدیده‌ای است عملی. این مسئله‌ای است که عمل‌گرایانِ احساسی بیان می‌کنند. «سُیچیرو هُندا»[2]، بنیادگذار کارخانه‌ی هُندا، می‌گوید: «من تحت تأثیر مدارک تحصیلی قرار نمی‌گیرم. مدرک کاری انجام نمی‌دهد. نمره‌های من هرگز به‌خوبیِ نمره‌های دیگران نبود. همیشه از امتحان نهایی گریزان بودم. اصلی همواره در گوش‌ام نجوا می‌کرد که من باید اینجا [دانشکده] را ترک کنم. با خود می‌گفتم مدرک نمی‌خواهم. ارزش مدارک دانشگاهی کمتر از بلیت سینماست. بلیت سینما حداقل ضمانت می‌دهد که می‌توانی داخل سینما شوی؛ در حالی که یک مدرک دانشگاهی هیچ چیزی را تضمین نمی‌کند.»(۴)

---

1. Peter Drucker 2. Soichiro Honda

«لی یاکُکا»[1] مدیر پیشین کرایسلِر[2] با تواضع کامل می‌نویسد: «آموزش‌های رسمی می‌تواند به شما بسیار یاد بدهد؛ اما بیش‌تر مهارت‌های ضروری در زندگی را باید خودتان بیاموزید.»

«رابرت تَونسِند»[3] مدیر شرکت اَویس[4] و مؤلف کتاب *Up the Organization* هشدار می‌دهد: «دانش‌آموختگان دانشکده‌ی بازرگانی دانشگاه هاروارد را استخدام نکنید. به نظر من، این نخبگان پیش‌نیازهای بنیادین کامیابی را یاد نگرفته‌اند: فروتنی، احترام به پیشتازان صنایع، فهم و درک طبیعت تجارت و افرادی که برای کامیابی، خود را وقف تجارت می‌کنند، احترام به زیردستان، جسارت، صنعت، وفاداری، قضاوت، عدالت و صداقت در لحظات بحرانی.»

«بیل گِیتس»، «ریچارد برَنسِن»[5] از شرکت ویرجین[6] و «آنیتا رادیک»[7] از شرکت بادی شاپ[8]، همگی از کسانی هستند که به دانشکده‌ی بازرگانی نرفته‌اند، ولی به قله‌های رفیع کامیابی رسیده‌اند. «آنیتا رادیک» می‌گوید: «یکی از بزرگ‌ترین امتیازات من زمانی که بادی شاپ را تأسیس کردم این بود که هرگز به دانشکده‌ی بازرگانی نرفته بودم.» «جیم مِکَن»[9]، بنیادگذار 1-800- Flowers می‌گوید: «شرکت من هرگز از زمین بلند نمی‌شد، اگر به دانشکده‌ی بازرگانی رفته بودم.» وی اضافه می‌کند: «زمانی که قراردادی بسته نمی‌شد، عمیقاً به فکر فرو می‌رفتم.»(۵)

سومین منبع، یادگیری از هم‌ترازان و همکاران است که بسیار قدرتمند عمل می‌کند. روند جاری آموزش و تربیت افراد، گواهی از آن دارد که مدیران نقش مهمی در توسعه‌ی مهارت‌های دیگران ایفا می‌کنند. اما اگر رئیس شما در اختصاص زمان و اهمیت دادن به توسعه‌ی استعدادهای فردا نالایق باشد، چه می‌شود؟ اگر وی بی‌کفایت باشد، چه می‌شود؟ اگر آرمان پیشی گرفتن از چنین رئیسی را داشته باشد، چه می‌شود؟ از چه کسی می‌خواهید اینها را بیاموزید؟

---

1. Lee Iacocca 2. Chrysler 3. Robert Townsend
4. Avis 5. Richard Branson 6. Virgin 7. Anita Roddick
8. Body Shop 9. Jim McCann

در کتاب‌های پرفروشی که درباره‌ی مدیران شرکت‌های پیشتاز منتشر می‌شود، به بسیاری از این پرسش‌ها پاسخ داده شده است.

دِز دیِرلاو

سپتامبر ۱۹۹۸م.

یادداشت‌های نویسنده:

1. Argyris, Chris, "Teaching Smart People How to Learn", ***Harvard Business Review***, May-June 1991.
2. Mintzberg, Henry, "The New Management Mind-set", ***Leader to Leader***, Spring 1997.
3. Drucker, Peter, ***The Age of Discontinuity***, Heinemann, London, 1969.
4. Crainer, Stuart (editor), ***The Ultimate Book of Business Quotations***, Capstone, Oxford, 1997; AMACOM, New York, 1998.
5. Bruce, Katherine, "How to Succeed in Business without an MBA", ***Forbes***, January 26, 1998.

سرآغاز: زندگی و زمانه‌ی بیل گِیتس

پدیده‌ای به‌نام «گِیتس»

«بیل گِیتس» در ۴۳ سالگی ثروتمندترین مرد جهان شد. او از ۲۰ سالگی مدیریت مایکروسافت را بر عهده داشته است. گرچه وی بیش‌تر ثروت‌اش را در سهام مایکروسافت سرمایه‌گذاری کرده است، ولی هم‌اکنون بیش از ۶۰ میلیارد دلار ثروت دارد. ثروت او به میزانی است که در مخیله‌ی بیش‌تر انسان‌ها نمی‌گنجد. از همین‌روست که حسادت و کنجکاوی ما را بر می‌انگیزاند.

«گِیتس» پدیده‌ی سده‌ی بیستم است: بزرگ‌اربابِ صنعتِ اطلاعات و کامپیوتر! قدرت بی‌چون و چرای وی، او را نقل مجالس کرده است. اینکه هیچ راهبر تجاری[1] تاکنون این‌قدر درآمد نداشته است، شگفت‌انگیز است. پیش از این هم ثروتمندانی چون «اَندرو کارنگی»[2] و «جان د. راکِفِلر»[3] وجود

۱. Leadership: عبارت است از توانایی راهنمایی، هدایت، مدیریت، نفوذ و تأثیرگذاری بر دیگران به همراه سرپرستی، نظارت و کنترل. [م.]

۲. Andrew Carnegie: متولد ۲۵ نوامبر ۱۸۳۵م. در اسکاتلند. او در کودکی زندگی سختی را گذراند و در فقر و تنگ‌دستی به سر می‌برد؛ ولی با انگیزه‌ی فراوان و خودساختگی، توانست در سال ۱۸۷۰م.، Carnegie Steel Company را بنیاد بگذارد و از این راه به ثروت فراوانی دست یابد. وی با ثروت خود به فعالیت‌های بشردوستانه پرداخت و در آمریکا، اسکاتلند و دیگر کشورها، کتابخانه، مدرسه و دانشگاه‌های متعددی بنیاد نهاد. او در ۱۱ آگوست ۱۹۱۹م. درگذشت. [م.]

۳. John D. Rockefeller: متولد ۸ جولای ۱۸۳۹م.، وی به‌عنوان نخستین میلیاردرِ

داشته‌اند، اما ثروت «بیل گِیتس» فقط بخشی از گیرایی و جذابیتِ اوست.

شهرت و ثروت ناگهانی وی، نظم نوینی به جهان تجارت بخشید: چیرگیِ فردی با سطحی متفاوت از مدیریت یک شرکت بزرگ کامپیوتری و تجاری. شاید ما این‌گونه افراد را «کِرم کامپیوتر» بنامیم، اما آنها چیزهایی می‌دانند که ما نمی‌دانیم. آنها در قیاس با مدیران سنتی همه‌فن تمام و حسابدارانِ چرتکه‌انداز، پتانسیل تکنولوژی نوین را بسیار خوب درک کرده‌اند. آنها باهوش‌تر از آن هستند که فکر می‌کنیم و همین مسئله باعث می‌شود که احساس ناراحتی کنیم.

هنگامی که بحث آینده و برنامه‌ریزی برای آن پیش می‌آید، آنها آینده را به‌خوبی می‌بینند و درک می‌کنند، ولی ما نه! «گِیتس» از لحاظ فنی و تکنیکی بسیار باسواد و از لحاظ خردگرایی و عقل، بسیار نخبه است و نمادی از مدیران آینده به حساب می‌آید. هرچند که شرکت مایکروسافت در خارج از شهر واشینگتُن در رِدمُند[1] واقع شده است، اما «گِیتس» شاید بزرگ‌ترین کارآفرین[2] سیلیکِن وَلی[3] باشد. در شرکت مایکروسافت، برخی وی را فردی عرفانی می‌دانند و تصویری تقریباً مذهبی از او در ذهن دارند، اما برخی دیگر در دنیای صنعت، او را فردی ضد مسیح می‌دانند و می‌گویند که به مسلکِ خاصی پای‌بند نیست! هر دوی این نظریه‌ها افراط‌گرایانه و ظالمانه است؛ در این میان، باید نگاه کرد که قدرت تا چه میزان بر این جور داوری‌ها تأثیر می‌گذارد. (در میان تمام هیاهوهایی که پیرامون سوءاستفاده از قدرتِ

ایالات متحده شناخته می‌شود. او با بنیاد نهادن شرکت Standard Oil در سال ۱۸۷۰م.، انقلابی در صنعت نفت و گاز ایجاد کرد. او بخش بزرگی از درآمد خود را صرف امور بشردوستانه کرد و در ۲۳ مه ۱۹۳۷م. درگذشت. [م.]

1. Redmond

۲. Entrepreneur: بسازرگان خطرپذیری که تجارت نوینی را راه‌اندازی یا در آن سرمایه‌گذاری می‌کنند. [م.]

۳. Silicon Valley: منطقه‌ای در سَنتا کلَرا کانتی (Santa Clara County) واقع در غربِ کالیفرنیا که یکی از مهم‌ترین مراکز صنایع تولید کامپیوتر و الکترونیک است. [م.]

انحصارگری[۱] مطرح می‌شود، کافی است دهه‌ی ۱۹۷۰م. را به یاد آوریم که همین بازی را بر سر IBM[۲] درآوردند و تحقیقات گسترده‌ای را به دادگاه‌های انحصارشکنی[۳] ارایه دادند. این را همه به یاد دارند. امروز هم می‌خواهیم Big Blue[۴] را با مایکروسافت مقایسه کنیم. این طبیعت و نفسِ قدرت است؛ ما از آن چیزی که کمتر می‌فهمیم، بیش‌تر می‌ترسیم!)

هرگز نمی‌توانید سرنخ‌هایی درباره‌ی سبک مدیریت و تکنیک راهبریِ «گِیتس» در دانشکده‌های بازرگانی و مدیریت پیدا کنید. در واقع، استادانِ مدیریت و مربیان امور مدیریتی نسبت به موفقیت مدیر شرکت مایکروسافت سکوت اختیار می‌کنند. شاید آنها در این زمینه خود را کوچک می‌بینند. به هر حال، باید بدانید که «بیل گِیتس» دانشجوی انصرافی رشته‌ی حقوق دانشگاه هاروارد است. به هر حال، دانشگاه‌ها اغلب، راهبران تجاری معمولی ـ یعنی مردان قدیمی و سنتی شرکت‌ها ـ را ترجیح می‌دهند.

پس در کجا باید رازهای برجستگی او را جست‌وجو کرد؟ چه جایی بهتر

---

۱. انحصار یا تک‌قطبی (Monopole)، امتیاز ساختن، فروختن، کشف برخی مواد و اجرای برخی عملیات که طبق قانون و مقررات، شخص، شرکت یا دولتی از آن برخوردار است. انحصارگری (Monopoly)، یک موقعیت اقتصادی است که در آن یک شرکت خاص یا یک تک‌فروشنده و یا یک تک‌تولیدگر، اهرم‌ها و ابزارهای کنترل، هدایت و فراهم‌سازیِ یک صنعت، کالا و یا خدمات را به تنهایی در دست دارد. قدرت‌انحصارگری که باعث پدیدار نشدن جانشین‌های مناسب و مفید برای تولیدات و خدمات می‌شود، تهدیدی جدی برای حضور رقبا در بازار و کنترل بازار فروش است. [م.]

۲. International Business Machine: بزرگ‌ترین شرکت کامپیوتری که در سال ۱۹۱۱م. تأسیس شده است. این شرکت از بدو تأسیس تا کنون، گستره‌ی وسیعی از محصولات، نظیر: ماشین‌حساب، ساعت دیواری و خردکن تا Mainfeame‌ها و PC‌ها را تولید کرده است. مهم‌ترین رقبای این شرکت، مایکروسافت و HP هستند. [م.]

۳. Antitrust: ضدیت با تراست‌ها (Trust) و کارتل‌ها (Cartel) برای جلوگیری از فعالیت‌های تجاری انحصارگرایانه‌ی آنها در ایجاد و کسب سودهای ناعادلانه است. در ایالات متحده، قوانین و دادگاه‌های انحصارشکنی سخت‌گیرانه‌ای وجود دارد. از شرکت‌هایی که به دادگاه انحصارشکنی احضار شده‌اند می‌توان به IBM ، Intel ، Microsoft ، GM و... اشاره کرد. [م.]

۴. Big Blue: نام مستعار شرکت IBM است. علت این نام‌گذاری، آبی‌رنگ بودن نشانِ تجاری، لباس کارکنان و جعبه‌های Mainfeame های آن شرکت بوده است. [م.]

از دانش‌نامه‌ی Encatra ی شرکت مایکروسافت! در این دانش‌نامه، زیر مدخلِ "Gates, William Henry III" این مطلب به چشم می‌خورد: «بیش‌ترِ موفقیتِ "گِیتس" مرهون توانایی او در تبدیل دیدگاه‌های فنی به راهبردهای بازار و آمیختن خلاقیت با تیزهوشی فنی است.» این جمله، برای توصیف «بیل گِیتس» با این همه اِستعداد، جمله‌ی بدی نیست. هرچند در نهایت آن چیزی که «بیل گِیتس» را از تمام مدیران تجاری جهان و تاریخ متمایز می‌کند، تأثیری است که وی بر زندگی افراد می‌گذارد. در حالی که قدرت غول‌های نخستینِ سازنده‌ی کامپیوتر در کلیه‌ی بخش‌ها و صنایع متمرکز گردیده بود، قدرتِ نرم‌افزاری شرکت مایکروسافت در تمام بخش‌های زندگی مردم رخنه کرد.

چهره‌های سرشناس رسانه‌ای مانند «روپرت مِرداک»[۱] ما را نگران و پریشان می‌کنند، چون دارای قدرت کنترل و نفوذ بر مطالب ارایه‌شده در روزنامه‌ها و شبکه‌های تلویزیونی هستند. اما تأثیر نرم‌افزارنویسان اصلاً قابلِ محاسبه نیست. دانش‌نامه‌ی Encatra تنها یک مثال در میان هزاران موردی است که «بیل گِیتس» و شرکت او تمام جنبه‌های زندگی انسان‌ها را تحت تأثیر قرار داده است. ما با داشتن اطلاع از برتری نرم‌افزاری او در بازار، هیچ احساس نگرانی نداریم. او هم هیچ واهمه‌ای از حرف‌هایی که پشت سرش زده می‌شود و بهتان‌هایی که به وی نسبت می‌دهند، ندارد. از همه‌ی اینها گذشته، چند راهبر تجاری را می‌شناسید که فرصت بازنویسی تاریخ را پیدا کرده باشند؟

با این همه، پرسشی اساسی مطرح می‌شود و آن اینکه «بیل گِیتس» واقعاً

---

۱. Rupert Murdoch: متولد ۱۹۳۱م. در شهر مِلبرن استرالیا، دانش‌آموخته‌ی مقطع کارشناسی ارشد دانشگاه آکسفُرد، چهره‌ی جذاب و سرشناس رسانه‌ای که حوزه‌ی فعالیت‌اش در روزنامه‌ها، مجلات، ایستگاه‌های تلویزیونی و سرویس‌های خبری است. عمده‌ترین فعالیت وی در Fox Broadcasting Company، مجلّه‌ی T.V. Guide و London Tims می‌باشد. وی در سال ۱۹۸۵م.، مقیم ایالات متحده‌ی آمریکا شد. در آخرین رده‌بندی ثروتمندان آمریکایی در مجله‌ی Forbes، وی با ۶/۹ میلیارد دلار سرمایه، رده‌ی ۲۷ را به خود اختصاص داده است. [م.]

چگونه آدمی است؟ آیا او یک انسان باهوش و زیرک در زمینه‌ی کامپیوتر است که در زمان مناسب، در مکان مناسبی قرار گرفته است؟ آیا فریبکاری و فتنه‌ای در میان است تا مردی که می‌توانست در دهه‌ی سوم زندگی خویش بازنشسته شود و زندگی بسیار آرامی را سپری کند، ترجیح می‌دهد بیش از ۱۶ ساعت در روز کار کند؟ در مورد «گِیتس» داستان‌های بسیاری گفته‌اند؛ برخی او را ریاضی‌دان[1] و برنامه‌نویسی نابغه لقب داده‌اند و برخی هم گفته‌اند او تاجر بی‌رحمی است که به پیش می‌تازد و رقیب‌هایش را لِه می‌کند. ما تنها با جدا کردن سره از ناسره است که می‌توانیم «گِیتسِ» واقعی را بشناسیم.

آنچه «بیل گِیتس» به راهبران تجاری آینده می‌آموزاند، الگویی نوین است؛ الگویی که مشخصه‌ها و مهارت‌های مناسبی برای رویارویی با مجادلاتِ سده‌ی ۲۱م. به همراه دارد. «بیل گِیتس» چیزهای بسیاری دارد تا به نسل بعدیِ کارآفرینان و مدیران ارشد اجرایی[2] بیاموزد.

آرمان بزرگ گیتس: یک کامپیوتر روی هر میز و در هر خانه!

«گِیتس» از همان روزهای نخست تأسیس مایکروسافت، همواره این آرمان را دنبال کرده است: «یک کامپیوتر روی هر میز و در هر خانه!» جالب است بدانید که شعار اصلی او چنین بود: «یک کامپیوتر روی هر میز، در هر خانه، با نرم‌افزارهای مایکروسافت!»، اما قسمت آخر شعار او امروزه حذف شده است، چون به مذاق برخی تلخ می‌آمد!

با نگاهی به گذشته، می‌بینید که گسترش PCها[3]، از اداره‌ها گرفته تا

۱. مهم‌ترین فعالیت وی در ریاضیات مقاله‌ای است به نام "Bounds for sorting by prefix reversal" که با همکاری «کریستس پاپَدیمیتریو» (Christos Papadimitriou) در زمینه‌ی ریاضیات گسسته در سال ۱۹۷۹م. منتشر شده است و همچنان یکی از مهم‌ترین مقالات ریاضی می‌باشد. [م.]

۲. Chief Executive Officer: یا به اختصار، CEO، بالاترین مرتبه‌ی تصدی امور اجرایی در یک شرکت که مسئولیت و وظیفه‌ی مدیریت کلی امور روزانه‌ی شرکت، تحت نظارت هیئت مدیره، به عهده‌ی اوست. [م.]

۳. کامپیوتر شخصی (Personal Computer) یا کامپیوتر تک ـ کاربر (Single-User):

خانه‌ها، اجتناب‌ناپذیر بوده است. بازنگری این موضوع، بسیار جالب است. لیکن پیش‌بینی این موضوع از سوی «گِیتس» بسیار سودآور می‌توانست باشد، چنان که امروزه می‌بینیم. همچنین بسیار مهم است تا به خاطر داشته باشید مانیتُرها و کیبُردهای رایج که ما امروزه آن را به هم هدیه می‌دهیم، چند دهه‌ی پیش، افسانه‌ای علمیِ تلقی می‌شدند و کسی نمی‌توانست آنها را به این شکل باور کند! اگر نگاهی به دهه‌ی ۱۹۶۰م. بیندازید و اظهارات آینده‌گرایان[۱] آمریکایی را در آن زمان مرور کنید، ملاحظه خواهید کرد که آنها تلاش می‌کردند تا گرایش‌ها و روندهای شکل‌دهنده‌ی جامعه را در مابقیِ سده‌ی بیستم پیش‌بینی کنند و اصلاً توجهی به رشد PC ها نداشتند. در این زمان کسی فکر نمی‌کرد که «گِیتِس» جوان، تمام کتاب‌های علمی - تخیلی را بلعیده باشد!

اگر «بیل گِیتس» را مسئولِ قرار دادن یک کامپیوتر در تمام خانه‌ها و اداراتِ سراسر جهان بدانیم و بخواهیم آن را با گسترش خودرو در جهان به‌دستِ «هِنری فورد»[۲] مقایسه کنیم، کار درستی نکرده‌ایم. چیزِ مشترک در این دو، آرمانی بود که امکان محقق شدنش را می‌دیدند؛ همچنین این دو نفر نقشی محوری در تبدیل یک آرمان به واقعیت ایفا کرده‌اند.

«گِیتس» با تبدیل مایکروسافت به بازیگر اصلی صنعت کامپیوتر و استفاده از موقعیت برتر خود در ایجاد طرحی برای رشد عظیم نرم‌افزارهای کامپیوتر، توانست به آرمان خود دست یابد. چیزی که «گِیتس» بسیار زودتر از آنکه

کامپیوتری است با سیستم عامل مخصوص به خود و مجموعه‌ای از نرم‌افزار که برای کاربرد یک نفر در نظر گرفته شده است. درگذشته، به کامپیوترهایی که با محصولات IBM و سیستم عامل DOS، سازگار بودند کامپیوتر شخصی می‌گفتند. [م.]

۱. آینده‌گرایی (Futurism) عقیده‌ای است مبنی بر اینکه نیاز به نگریستن به آینده، مهم‌تر از گذشته است. این عقیده، توأم است با خوش‌بینی نسبت به تحقق یافتن وعده و وعیدهای شخصی و اجتماعی در آینده. پیروان این عقیده را آینده‌گرا (Futurist) می‌گویند. [م.]

۲. Henry Ford: متولد ۳۰ جولای ۱۸۶۳م.، او پدر خط مونتاژ مدرن در تولید انبوه به حساب می‌آید. وی در سال ۱۹۰۳م.، Ford Motor Company را بنیاد نهاد و در ۷ آوریل ۱۹۴۷م. درگذشت. [م.]

محقق شود درک کرد و با آن به آرمانش دست یافت، ضرورت ایجاد یک استاندارد صنعتی بود. او همچنین به‌خوبی واقف بود که هرکس برای نخستین‌بار به این قله برسد، بیش‌ترین فرصت را خواهد داشت تا قدرت و چیرگی خود را بر صنعت کامپیوتر تضمین کند.

چندین سال پیش، یعنی پیش از آنکه شرکت IBM خود را به «گِیتس» نزدیک کند تا سیستم عاملی[۱] برای PCهای جدید بیابد، «گِیتس» از این بسیار متأسف بود که چرا یک چنین طرح مشترکی وجود ندارد و همان موقع پیشگویی کرد که بدون یک سیستم عامل قابل اجرا روی تمام کامپیوترها، این امر محقق نخواهد شد. او در آن زمان، مقالات متعددی نوشت که با نگاه به دست‌نوشته‌های آن زمانِ وی متوجه می‌شویم که او هیچ ایده‌ی دیگری درباره‌ی این نقش تعیین‌کننده در ذهن نداشته است. به هر حال، واقعیت این است که هنگامی که بخت درِ خانه‌ی «گِیتس» را زد، او از آن استقبال کرد و آن را دودستی قاپید. از آن موقع به بعد بود که کار او شروع شد.

در آغاز دهه‌ی ۱۹۸۰م.، «گِیتس» به این فکر افتاد تا جنبشی در مایکروسافت ایجاد کند و آن شرکت را از تولیدکننده‌ی زبان‌های برنامه‌نویسی، به یک شرکت متنوع نرم‌افزاری تبدیل کند و به تولید تمامی نرم‌افزارها، از سیستم عامل‌هایی نظیر Windows تا نرم‌افزارهای کاربردی مثل Word و Excell بپردازد و در عین حال، ابزارهای برنامه‌نویسی را نیز فراهم سازد. در این فرایند بود که او صنعت کامپیوتر را متحول کرد.

آنها که بر «گِیتس» خُرده می‌گیرند و از او انتقاد می‌کنند و به او لقبِ انحصارگر می‌دهند، وقتی به این نقطه می‌رسند که اگر وِی نبود، این انقلابِ کامپیوتری تا این حد فراگیر نمی‌شد و اگر او منظورش فقط خود بود، پس چرا کامپیوتر تا این حد جهانگیر شده است، سکوت اختیار می‌کنند. در پایان باید

---

۱. Operating System: برنامه‌ی اصلی در یک کامپیوتر که حاوی فایل‌های اصلی، مجری برنامه‌های فرعی و کنترل‌کننده‌ی وسایل جانبی کامپیوتر، نظیر چاپگر و غیره است. [م.]

به این نکته اذعان کنیم که صحبت درباره‌ی نقش اصلی «گِیتس» در ظهورِ دوره‌ی نوین تکنولوژی، کاری سخت و دشوار است. خالی از لطف نیست به خاطر داشته باشید که «گِیتس» برخلاف بسیاری از مردم پولدار جهان، همچنان کار می‌کند و از این راه امرار معاش می‌کند.

ثروت بیل گِیتس چقدر است؟

اکنون «گِیتس» ثروتمندترین مرد جهان است. در سپتامبر سال ۲۰۰۱م.، ثروت وی بر اساس ۲۲٪ سهامش در مایکروسافت، بالغ بر ۶۰ میلیارد دلار تخمین زده شد.(۱) اما او در بین خدایان ثروتمند تاریخ، در رده‌ی پنجم قرار دارد.

مجله‌ی *Forbes*[1] در سال ۱۹۹۸م.، با مقایسه‌ی تولید ناخالص ملی[2] و با استفاده از ترازنامه‌های بانکی، به محاسبه‌ی دارایی‌های تجار قدیمی و فعلی پرداخته است. بر اساس این برآورد، رئیس شرکت بزرگ «تِکزاس اُیل»[3]، یعنی «جان د. را کِفِلر»، ثروتی بالغ بر ۱۹۰ میلیارد دلار داشته است، یعنی چیزی در حدود سه برابر ثروت «گِیتس». این مجله، «اَندرو کارنْگی» که رئیس یک شرکت فولاد بود و ثروت او به رقم امروزی، چیزی حدود ۱۰۰ میلیارد دلار برآورد می‌شود را در ردیف دوم قرار می‌دهد. «کُرنیلیِس وَندِربیلت»[4] که صاحب چندین قطار و کشتی بوده است، با ۹۵ میلیارد

---

۱. مجله‌ی Forbes که در سال ۱۹۱۷م. در نیویورک بنیاد نهاده شده است، یکی از موفق‌ترین ناشران و مجلات معتبر در زمینه‌ی اخبار و اطلاعات مالی است. [م.]

۲. GNP (Gross National Product): مجموع ارزش تمام محصولات و خدماتِ تولیدشده‌ی یک کشور در عرض یک سال، که درآمد خالص حاصل از سرمایه‌گذاری در کشورهای خارجی را نیز دربرمی‌گیرد. [م.]

۳. Texas Oil: یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های نفتی جهان که در سال ۱۹۱۱م. بنیاد نهاده شد. این شرکت در سال ۲۰۰۱م. با شرکت شِورُن (Chevron) ادغام شد. [م.]

۴. Cornelius Vanderbilt: متولد ۲۷ مه ۱۷۹۴م.، یکی از بزرگ‌ترین کارآفرینان تاریخ آمریکا که در صنعت کشتیرانی و راه‌آهن فعال بود. او در سال ۱۸۵۰م.، شرکت Accessory Transit را بنیاد نهاد. وی در ۴ ژانویه‌ی ۱۸۷۷م. درگذشت. [م.]

به این نکته اذعان کنیم که صحبت درباره‌ی نقش اصلی «گِیتس» در ظهورِ دوره‌ی نوین تکنولوژی، کاری سخت و دشوار است. خالی از لطف نیست به خاطر داشته باشید که «گِیتس» برخلاف بسیاری از مردم پولدار جهان، همچنان کار می‌کند و از این راه امرار معاش می‌کند.

ثروت بیل گِیتس چقدر است؟

اکنون «گِیتس» ثروتمندترین مرد جهان است. در سپتامبر سال ۲۰۰۱م.، ثروت وی بر اساس ۲۲٪ سهامش در مایکروسافت، بالغ بر ۶۰ میلیارد دلار تخمین زده شد.(۱) اما او در بین خدایان ثروتمند تاریخ، در رده‌ی پنجم قرار دارد.

مجله‌ی *Forbes*[1] در سال ۱۹۹۸م.، با مقایسه‌ی تولید ناخالص ملی[2] و با استفاده از ترازنامه‌های بانکی، به محاسبه‌ی دارایی‌های تجار قدیمی و فعلی پرداخته است. بر اساس این برآورد، رئیس شرکت بزرگ «تِکزاس اُیل»[3]، یعنی «جان د. را کِفِلر»، ثروتی بالغ بر ۱۹۰ میلیارد دلار داشته است، یعنی چیزی در حدود سه برابر ثروت «گِیتس». این مجله، «اَندرو کارنْگی» که رئیس یک شرکت فولاد بود و ثروت او به رقم امروزی، چیزی حدود ۱۰۰ میلیارد دلار برآورد می‌شود را در ردیف دوم قرار می‌دهد. «کُرنیلیِس وَندِربیلت»[4] که صاحب چندین قطار و کشتی بوده است، با ۹۵ میلیارد

۱. مجله‌ی Forbes که در سال ۱۹۱۷م. در نیویورک بنیاد نهاده شده است، یکی از موفق‌ترین ناشران و مجلات معتبر در زمینه‌ی اخبار و اطلاعات مالی است. [م.]

۲. GNP (Gross National Product): مجموع ارزش تمام محصولات و خدماتِ تولیدشده‌ی یک کشور در عرض یک سال، که درآمد خالص حاصل از سرمایه‌گذاری در کشورهای خارجی را نیز دربرمی‌گیرد. [م.]

۳. Texas Oil: یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های نفتی جهان که در سال ۱۹۱۱م. بنیاد نهاده شد. این شرکت در سال ۲۰۰۱م. با شرکت شِورُن (Chevron) ادغام شد. [م.]

۴. Cornelius Vanderbilt: متولد ۲۷ مه ۱۷۹۴م.، یکی از بزرگ‌ترین کارآفرینان تاریخ آمریکا که در صنعت کشتیرانی و راه‌آهن فعال بود. او در سال ۱۸۵۰م.، شرکت Accessory Transit را بنیاد نهاد. وی در ۴ ژانویه‌ی ۱۸۷۷م. درگذشت. [م.]

دلار، در رده‌ی سوم قرار دارد. بعد از او هم «جان جَکِب اَستُر»[1] قرار دارد که غول املاک و مستغلات بوده است. ثروت او هم بالغ بر ۷۹ میلیارد دلار برآورد می‌شود.

به هر حال، «بیل گِیتس» هنوز پنجاه سال بیش‌تر ندارد و انتظار می‌رود رده‌ی او در این جدول بالاتر رود. اگر شرکت مایکروسافت رشدی سریع‌تر از تولید ناخالص ملی آمریکا داشته باشد، «گِیتس» بدون شک از «کارنگی» پیشی خواهد گرفت.

دیوانگان، وارثان زمین‌اند!

«گِیتس» یکی از معدود مدیران ارشد اجرایی است که در بخش فنی صنعتِ PC ابقا شده و جان سالم به در برده است. صادقانه می‌توان او را کِرم کامپیوتر نامید.[(۲)]

«ویلیِم هِنری گِیتسِ سوم»[2] در ۲۸ اکتبر سال ۱۹۵۵م. در شهر سییَتِلِ ایالت واشینگتُن به دنیا آمد. پدر و مادرش نام او را "Trey" گذاردند که برگرفته از ذکر III در پایان نام اوست و اعضای خانواده‌اش، با همین نام وی را صدا می‌زدند. «گِیتس» از همان کودکی، هوشی سرشار داشت. او در ۸ـ۹ سالگی، دانشنامه‌ی خانوادگی را مطالعه کرد (بعدها مایکروسافت، نخستین نسخه‌ی این دانشنامه را به‌صورت CD منتشر کرد و نام آن را Encatra نهاد.)؛ اما استعداد واقعی وی در ریاضی بود و در آن، پیشرفت چشمگیری داشت.

«گِیتسِ» جوان در ۱۲ سالگی شیفته‌ی کامپیوتر شد و به همراه دوست و شریک تجاری خود «پُل اَلِن»[3]، در طرح‌های برنامه‌نویسیِ بسیاری در طولِ

---

۱. John Jacob Astor: متولد ۱۷ جولای ۱۷۶۳م.، که به‌عنوان نخستین میلیونر آمریکا شناخته می‌شود. وی با فعالیت در زمینه‌ی تجارت خز و املاک، به ثروت هنگفتی دست یافت. [م.]

2. William Henry Cates III

۳. Paul Allen: متولد ۲۱ ژانویه‌ی ۱۹۵۳م.، یکی از مشهورترین کارآفرینان کنونیِ آمریکا. وی طبق گزارش مجله‌ی Forbes، در سال ۲۰۰۷م.، در رده‌ی پنجم ثروتمندترین

دوره‌ی دبیرستان شرکت می‌کرد. بعدها با «آلِن» شرکت مایکروسافت را بنیاد نهاد.

«گِیتس» برخلاف بسیاری از بچه‌های بااستعداد که تنها در یک زمینه تبحر دارند، دانش‌آموز بسیار برجسته‌ای بود که در هر کاری که وارد می‌شد، می‌درخشید. اشتیاق و علاقه‌ی شدید او به موفقیت، از همان دوران کودکی کاملاً مشهود بود. در مدرسه‌ی تیزهوشان لِیکساید[1] که یک مدرسه‌ی خصوصی در سییَتِل بود و به جذب برخی از دانش‌آموزان نخبه در منطقه‌ی وِست کُستِ[2] آمریکا اقدام می‌کرد، عشق «گِیتس» به ریاضی به یک وسواس ذهنی[3] نسبت به کامپیوتر تبدیل شد. «گِیتس» حتی در مدرسه‌ی لِیکساید نیز از همه برتر بود.

«جِیمز والیس»[4] و «جیم اِریکسِن»[5] در کتاب ***Hard Drive*** به این نکته اشاره داشته‌اند: «حتی در محیطی مثل لِیکساید که در آن بچه‌های باهوش، بسیار مدعی بودند و انتظار داشتند تا دیگران به آنها احترام بگذارند، هرکس ادعا می‌کرد که هوش‌اش به‌اندازه‌ی گِیتس است، مورد تمسخر بچه‌های دیگر قرار می‌گرفت.»

یکی از همکلاسان «گِیتس» که اکنون معماری برجسته در سییَتِل است در

افراد آمریکا به حساب آمده است. او ریاست شرکت‌های Vulcan و Charter Communications را به عهده دارد. [م.]

۱. Lakeside: این مدرسه در سال ۱۹۱۴م. بنیاد نهاده شده است و از مدارس مشهورِ آمریکا به شمار می‌رود. از مشهورترین دانش‌آموختگان این مدرسه می‌توان به «ویلبِر ب. هاستِن» (Wilber B. Huston) (مدیر مأموریت‌های NASA)، «چارلز پیگِت» (Charles Pigott) (رئیس شرکت PACCAR)، «بوث گاردنِر» (Booth Gardner) (فرماندار واشینگتُن)، «کرَیگ مِکا» (Craig McCaw) (پیشگام صنعت موبایل)، «هَل فاستِر» (Hal Foster) (منتقد هنری)، «اَدَم وِست» (Adam West) (هنرپیشه‌ی تلویزیون) و «پُ برَنسِن» (Po Bronson) (نویسنده) اشاره کرد. [م.]

2. West Coast

۳. Obsession: در روان‌پزشکی، عبارت است از سماجت و اصرارِ غیرقابل کنترل یک ایده یا هیجان که گاهی ممکن است تا حد اختلالات روانی نیز پیش رود. [م.]

4. James Wallace 5. Jim Erikson

این زمینه می‌گوید: «گِیتس بیش‌تر وقت‌ها، اوقاتش را در اتاق کامپیوتر سپری می‌کرد و بیش‌تر، با کسانی دوست بود که به کامپیوتر علاقه داشتند. او از لحاظ اجتماعی فرد بی‌عرضه‌ای تلقی می‌شد و نمی‌توانست دیگران را تحمل کند. این فرد اساساً وسواسی ذهنی نسبت به کامپیوتر داشت... البته گاهی اوقات تنیس هم بازی می‌کرد، اما کمتر می‌شد که او را در بازی دیگری ببینیم. در آغاز که با گِیتس آشنا شدم، تحمل همراهی او را در اتاق کامپیوتر نداشتم و خسته می‌شدم. من از علاقه‌ی شدید آنها به کامپیوتر رشک می‌بردم و در برخی مواقع، به حال آنها غبطه می‌خوردم. اما به هر حال متوجه شدم که آنها به‌نوعی از اجتماع کنار زده شده‌اند، چون تمام وقت خود را با کامپیوتر می‌گذرانند؛ لذا کم کم از آنها فاصله گرفتم. آنها باعث شدند که علاقه‌ی من به کامپیوتر از بین برود... آنها خود را تافته‌ی جدا بافته از اجتماع می‌پنداشتند و نوعی غرور و گستاخی در آنها دیده می‌شد و من دوست نداشتم این‌گونه باشم.»[۴]

گربه دستش به گوشت نمی‌رسد، می‌گوید پیف ـ پیف! آنچه مسلم است این است که «گِیتس» و دور و بری‌هایش حتی با استانداردهای مدرسه‌ی لِیکساید نیز استثنایی بوده‌اند. «گِیتس» با سن کمی که داشت، به‌نوعی مرشد هَکِرهای[۱] جوان مدرسه‌ی لِیکساید محسوب می‌شد. گاهی پیش می‌آمد که ساعت‌ها در اتاق کامپیوتر جلسه تشکیل می‌داد و درباره‌ی هَکِرهای بدنام، داستان تعریف می‌کرد.

«گِیتس» و چند تن از دوستانش، «گروه برنامه‌نویسان لِیکساید» را برای یافتن فرصت‌های درآمدزا با استفاده از مهارت‌های نوین برنامه‌نویسی تشکیل

۱. Hacker: یک کاربرِ کامپیوتر که می‌تواند به سیستم کامپیوتر و یا داده‌های یک کاربر دیگر، دسترسی غیر مجاز و غیرِ قانونی پیدا کند. هَکِرها معتقد هستند که همه‌ی اطلاعاتِ فنی می‌بایست رایگان و آزادانه در اختیار همگان قرار گیرد و اگر کسی اطلاعات خود را رایگان در اختیار دیگران نگذارد، دسترسی غیرمجاز و غیرقانونی به سیستم‌های کامپیوتری و داده‌های آنها، کاملاً مجاز است! به این اعتقاد، اصول اخلاقی هَکِر (Hacker Ethic) می‌گویند. [م.]

دادند. اما همان‌گونه که «گِیتس» بعدها اقرار کرد، یک چیز از پیش روشن بود: «طراح این گروه، من بودم. این من بودم که به بقیه گفتم بـچه‌ها بـیایید دنـیای واقعی را فرابخوانیم و سعی کنیم به آن چیزی بفروشیم.» او در این زمان، ۱۳ سال بیش‌تر نداشت!(۵)

به نظر می‌رسد رَابطه‌ی فنی و نزدیک او با «اَلِن»، که دو سال از او بزرگ‌تر است، در همین زمان شروع شده باشد. نقش «اَلِن» در داستان مایکروسافت و گروه کوچک مدرسه‌ی لِیکساید که به این شرکت پیوستند، اغلب نادیده گرفته می‌شود. «گِیتس»، «اَلِن»، «کِنت اِوَنز»[۱] و «ریچارد وایلَند»[۲] (که دو نفر آخر هم جزو گروه برنامه‌نویسان مدرسه‌ی لِیکساید بودند) ساعت‌ها از وقت خود را با هـم مـی‌گذرانـدند. آنـها ابـتدا بـا یک مـینی‌کامپیوتر[۳] ساخت شـرکت جـنرال الکتریک[۴] آغاز به کار کردند، بعدها هـم در Computer Centre Corporation مشغول به کار شدند و گاهی تا نزدیک‌های صبح کار می‌کردند.

سپری شدن اغلب اوقات وی با کامپیوتر باعث شد تا پدر و مادرش نگران سرگرمی جدید او شوند. آنها مدتی او را بازداشتند و نگذاشتند به فعالیت‌های خود ادامه دهد، چون بیم داشتند که مبادا کار او با کامپیوتر به درس‌اش لطمه بزند. لذا «گِیتس» به‌مدت یک سال از کامپیوتر محروم شد. اشتیاق و علاقه‌ی سـیری‌ناپذیر او بـه کـسب دانش، بـاعث شـد تـا او توجه خـود را بـه سـمت موضوعات دیگری متمایل کند. در طول این مدت، او به مطالعه‌ی سرگذشتِ افراد مـشهور، مانند «ناپلئون»[۵] و «فـرَنکلین روزوِلت»[۶]، پـرداخت. بـه گـفته‌ی خود وی، هدف‌اش از خواندن این کتاب‌ها، دانستن این نکته بود که چهره‌های تاریخی چگونه فکر می‌کرده‌اند و چه افکاری داشته‌اند. یکـی از کـتاب‌های مورد علاقه‌ی او، *Catcher in the Rye* بود و بعدها گزیده‌هایی از آن کتاب را با

1. Kent Wvans 2. Richard Weiland

۳. Minicomputer: کامپیوتری است که از لحاظ ابعاد، سرعت و ظرفیت، ما بین یک PC استاندارد و یک Mainfeame قرار می‌گیرد. [م.]

4.General Electric 5. Napoleon 6. Franklin Roosevelt

صدای بلند برای دوستان‌اش می‌خواند. شخصیت اصلی این کتاب، «هُلدِن کالفیلد»[1]، یکی از قهرمانان او شد.

طی این مدت، تمام تصمیماتی که «گِیتس» به همراه دوستان‌اش برای شرکت اتخاذ کردند، به حالت تعلیق در آمد. والدین «گِیتس» اصرار داشتند که او باید به دانشگاه برود؛ آنها فکر می‌کردند که نشست و برخاست با دانشجویان، برای «گِیتس» خوب است.

بهره‌ی هوشی[2] بالای «گِیتس» و تلاش فراوان او باعث شد تا در دانشگاه هاروارد پذیرفته شود. او بدون داشتن معلم خصوصی یا راهنمای خاصی، در پاییز سال ۱۹۷۳م.، دانشجوی ممتاز منطقه‌ی مَسَچوسِتس ـ کِیمبریج[3] شد.

بعدها وی در جایی گفت که هدف‌اش از رفتن به هاروارد، دیدن کسانی بوده است که از او باهوش‌تر بوده‌اند و می‌خواست از آنها چیزهایی یاد بگیرد... ولی ناامید شد![(۵)] در رابطه با «بیل گِیتس»، به همان اندازه که به عقاید شخصی او اشاره شده، به دانشگاه هاروارد نیز پرداخته شده است.

چون پدرش وکیل بود، همه انتظار داشتند که «گِیتس» در میان رشته‌های مختلف، حقوق را برگزیند. به هر حال، او هیچ علاقه‌ای به رشته‌ی حقوق و وکالت نداشت و پدر و مادرش هم شک نداشتند که پسر لجوج و خودسرشان، رشته‌ی تحصیلی‌اش را خود برخواهد گزید. آنها حتی در خواب هم نمی‌دیدند که این پسر، ره صد ساله را یک‌شبه بپیماید.

«گِیتس» دانشگاه را به آخر نرساند و مدرک دانشگاه هاروارد را نگرفت. در سال ۱۹۷۵م.، هنگامی که هنوز دانشجو بود، یک‌بار دیگر با «پُل اَلِن» تیمی

---

1. Holden Caulfield

۲. در روان‌شناسی، بهره‌ی هوشی یا IQ (Intelligent Quotient) عبارت است از میزان تمرکز بر بخش‌های مختلف کارکر عقلی که با استفاده از یک رشته آزمون‌های استعدادسنجی، اندازه‌گیری می‌شود. ضریب هوشی ۱۰۰، نشانگر بهره‌ی هوشی متوسط می‌باشد. [م.]

3. Massachusetts-Cambridge

تشکیل داد تا نسخه‌ای دیگر از نرم‌افزار BASIC[1] را ایجاد کنند. در اینجا بود که دنیا با سرانگشتان آنها برافروخته شد. در سال ۱۹۷۷م.، «گِیتس» تصمیم گرفت دانشگاه را ترک کند و به‌صورت تمام‌وقت در یک شرکتِ کوچک نرم‌افزاری که با دوستانش تأسیس کرده بود، به کار بپردازد. نام این شرکت، مایکروسافت بود.

از انصراف دانشگاه هاروارد تا اسطورگی کامپیوتر

رشد مایکروسافت سریع و شجاعانه بود. «گِیتس» خیلی زود ثابت کرد که می‌تواند ادراک زیربنایی فنی را با غرایز عالی تجاری درهم آمیزد. در آغاز دهه‌ی ۱۹۸۰م.، «اَلِن» به‌خاطر بیماری، مایکروسافت را ترک کرد و این مسئله موجب تثبیت موقعیت «گِیتس» شد. در نیمه‌ی دوم دهه‌ی ۱۹۸۰م.، مایکروسافت محبوب وال اِستریت[2] شد. قیمت سهام مایکروسافت از ۲ دلار در سال ۱۹۸۶م.، به ۱۰۵ دلار در نیمه‌ی نخست سال ۱۹۹۶م. صعود کرد و باعث شد تا «گِیتس» میلیاردر و بسیاری از همکاران‌اش میلیونر شوند.

صعود قیمت سهام مایکروسافت نشانی از پدید آمدن یک تجارت نو در جهان بود. «تام پیترز»[3] عقیده دارد وقتی ارزش سهام مایکروسافت از جنرال

---

۱. یک زبان برنامه‌نویسی کامپیوتری سطح بالاست که در آن از اصطلاحات زبان انگلیسی و اصطلاحات جبری استفاده می‌شود و جزو نخستین زبان‌های برنامه‌نویسی کامپیوتری به شمار می‌رود. نام کامل این زبان عبارت است از: Beginners All-purpose Symbolic Instruction Code [م.]

۲. Wall Street: نام خیابانی در محله‌ی مَنهَتِن شهر نیویُرک که در آن New York Stock Exchange و بسیاری از مؤسسات بزرگ مالی ایالات متحده‌ی آمریکا قرار گرفته‌اند و در آن بازارهای سهام شرکت‌های تجاری آمریکا به‌صورت علنی عرضه می‌شود. [م.]

۳. Thomas J. Peters: متولد ۷ نوامبر ۱۹۴۲م. در شهر بالتیمُر واقع در ایالت مِریلَند ایالات متحده. او در سال ۱۹۶۵م.، مدرک کارشناسی و در سال ۱۹۶۶م.، مدرک کارشناسی ارشد خود را در رشته‌ی مهندسی عمران از دانشگاه کُرنِل (Cornell) اخذ کرد. سپس وارد Stanford Business School شد و در رشته‌ی Business Administration، موفق به اخذ مدرک کارشناسی ارشد و دکتری گردید. او همچنین در سال ۲۰۰۴م.، از دانشگاه ایالتی مدیریت در مسکو، به درجه‌ی دکتری افتخاری نایل گردید. وی نویسنده‌ی

موتورز[1] بالاتر رفت، جهان تغییر کرد. در هنگام نگارش کتاب حاضر، یعنی ۱۶ سپتامبر ۱۹۹۸م.، ارزش سهام مایکروسافت از ارزش جنرال الکتریکِ بزرگ و مقتدر، پیشی گرفته است تا با ارزشی معادل ۲۶۲ میلیارد دلار به‌عنوان بزرگ‌ترین شرکت آمریکایی به حساب آید. «گِیتس» و مایکروسافت از هم جدایی‌ناپذیرند.

فلسفه‌ی تجارت[2]

تاریخچه‌ی مایکروسافت همواره نشانی از رشد سریع و بی‌وقفه در یکی از رقابتی‌ترین صنایع جهان دارد. مایکروسافت تحت مدیریت «بیل گِیتس» که در سال ۱۹۷۴م. به همراه «آلِن» آن را بنیاد نهاد، از یک کارگاه دونفره به شرکتی تبدیل شده است که بیش از ۷۱,۰۰۰ کارمند را در خود جای داده است و در سال، فروشی افزون بر ۳۶/۸۳۵ میلیارد دلار دارد.

مایکروسافت، موفقیت خود را به پنج عامل زیر مرتبط می‌داند:

۱. نگاه بلندمدت؛
۲. نتیجه‌گرایی؛
۳. کار گروهی و انگیزه‌ی بالای تک تک افراد؛
۴. دلبستگی شدید به محصولات و مشتریان خود؛
۵. دریافت بازپس‌خورد (Feeaback) دایمی از مشتریان؛

این شرکت، افراد بسیار برجسته و خلاق را به استخدام خود درمی‌آورد و برای آنها محیط کاری هیجان‌انگیز و رقابتی، به‌همراه امکانات و

پرفروش‌ترین کتب مدیریت در جهان است. [م.]

1. General Motors

۲. Business Philosophy: یا نظریه‌ی مدیریت همگانی (Popular Management Theory) عبارت است از بهبود کارکرد در حوزه‌های حسابداری، بازاررسانی، ارتباطات عمومی، عملیات، آموزش، روابط کارگر و کارفرما، مدیریت زمان، سرمایه‌گذاری و رهیافت‌های اداره‌گری شرکت، با استفاده از شیوه‌های عملی، واقعی، قابل اثبات و قابل اندازه‌گیری. [م.]

سرگرمی‌هایی برای انگیزه‌بخشی به آنها ایجاد می‌کند. البته به کارکنان مایکروسافت سهامِ شرکت نیز داده می‌شود که این کار نیز انگیزه‌ی بالایی را در کارکنان ایجاد می‌کند.

در شرکت مایکروسافت، شیوه‌ای آرام و دانشگاهی، بدون توجه به سلسله‌ی مراتب، حکم‌فرماست. هنگامی که کسی شرکت را ترک می‌کند، قطعاً واحد پژوهش چنین پیشنهادی را داده است؛ زیرا احتمالاً دیگر انگیزه‌ای برای آن فرد وجود نداشته است. اگر نظری به مایکروسافت بیندازیم، متوجه می‌شویم که اغلبِ کارکنانِ نخستینِ این شرکت، همچنان در آن مشغول به کارند. بسیاری از افرادی که کار در مایکروسافت را برگزیده‌اند، در همان دهه‌ی سوم یا چهارم زندگی خود، از طریق سهام شرکت، میلیونر شده‌اند. آنها می‌توانند به‌راحتی بازنشسته شوند، اما نمی‌شوند!

یکی از مدیران مایکروسافت می‌گوید: «اگر مایکروسافت نبود، ما چه می‌خواستیم بکنیم؟ چه جایی بهتر از اینجا می‌توانست ما را سرگرم کند؟»

رازهای موفقیت

تحلیل دقیق مایکروسافت روشن می‌سازد که موفقیت این شرکت، ۱۰ راز دارد که توجیه کننده‌ی موفقیت آن و مدیر اجرایی‌اش می‌باشد:

۱. ***فرزند زمان خویش باش!*** به راحتی می‌توان موفقیت مایکروسافت را در حد خوش‌اقبالی شگفت‌انگیز آن تقلیل داد؛ یعنی عقد قرارداد با شرکت IBM برای ایجاد سیستم عاملی برای نخستین PC ی این شرکت. اما واقعیت این است که چیزی بیش از خوش‌اقبالی در این موفقیت دخیل بوده است. «گِیتس» موقعیت و اهمیت معامله با IBM را شناخت. او متوجه شد که می‌تواند تاریخچه‌ی PC ها را متحول سازد و به همین علت، خستگی‌ناپذیرانه، بیش از ۶ ماه کار کرد، تا «اقبال موفقیت» خود را بالا ببرد.

۲. ***عاشق تکنولوژی باش!*** یکی از مهم‌ترین جنبه‌های موفقیتِ پیوسته و دایمی مایکروسافت، داشتن دانش فنی شخص «گِیتس» به‌عنوان مدیر این

شرکت بوده است. تمامی تصمیمات اساسی این شرکت، تحت کنترل او اتخاذ شده است. در بسیاری از موارد، وی مسیر آینده‌ی تکنولوژی را بهتر و روشن‌تر از رقبای خود دیده است. او همچنین آمادگی کامل برای راهبری بسیاری از طرح‌ها را دارد.

۳. ***کسی را اسیر خود نکن!*** «گِیتس» یک رقیب خشن و زیان است. او هر کاری را برای برنده شدن انجام می‌دهد! این ویژگی، در زمان معامله، او را به یک مذاکره‌گر سخت و یک‌دنده بدل می‌کند. او در مذاکرات با رقبا، اصلاً کوتاه نمی‌آید و در از پا درآوردن رقبا، معروف است.

۴. ***افراد بسیار باهوش را استخدام کن!*** از نظر مایکروسافت، افرادِ با بهره‌ی هوشیِ بالا نخبه و برگزیده محسوب می‌شوند. «گِیتس» از همان ابتدا اصرار داشت تا بهترین و خلاق‌ترین ذهن‌ها را جذب کند. او از آزار افراد ناآگاهِ فنی خوشحال نمی‌شود. گرچه گاهی این کارش با انتقاداتی همراه بوده است؛ اما آثار مثبت کارش بر کسی پوشیده نیست. این شرکت دانش‌آموختگان برجسته و نخبه‌ی دانشگاه‌ها را استخدام می‌کند.

۵. ***بَرزیستی[1] را بیاموز!*** «بیل گِیتس» یک سیستم یادگیری سیری‌ناپذیر ایجاد کرده است. او معتقد است که تنها راه دوری گزیدن از تکرار یک اشتباه، فراگیری و آموزش است. رقیبان او، این‌قدر سنجیده عمل نمی‌کنند.

۶. ***انتظار تشکر نداشته باش!*** مهم‌ترین درسی که «بیل گِیتس» فراگرفته است، جدایی‌ناپذیر بودن خوش‌نامی و بدنامی است. شما اصلاً نمی‌توانید انتظار داشته باشید که ثروتمندترین فرد دنیا شوید و در عین حال هیچ دشمنی نداشته باشید.

۷. ***دوراندیش باش!*** «بیل گِیتس» نسل جدیدی از راهبران تجاری است. طی سال‌های متمادی، او به کرّات نشان داده است که بهترین پیشگوی صنعت

---

۱. بَرزیستی یا بیش‌زیستی و یا بقاء (Survival) باقی ماندن در وضعیت کنونی و یا حفظِ بقای بیش‌تر است، به ویژه پس از رویارویی با خطرات تهدیدآمیز و یا تجارب پیش‌بینی نشده در تجارت. [م.]

کامپیوتر بوده است. او فهم عمیقی از تکنولوژی و شیوه‌ی منحصربه‌فردی در تلفیق داده‌ها با روند تکنولوژی آینده دارد و بر اساس آن، راهبردهای مایکروسافت را تعیین می‌کند. این ویژگی همچنین باعث شده است تا طرفداران مایکروسافت شگفت‌زده شوند و رقیبان از آن وحشت داشته باشند.

۸. ***بر تمام پایگاه‌ها نظارت کن!*** راز اصلی موفقیت مایکروسافت، توانایی آن در مدیریت تعداد زیادی طرح به‌صورت هم‌زمان است. «گِیتس» به‌خودی خود یک مرد چندکاره است و گفته می‌شود که قادر است تا چندین مکالمه‌ی فنی را به‌صورت هم‌زمان انجام دهد. بازتاب این قابلیت برجسته‌ی او، در رویکرد شرکت مشهود است. این باعث می‌شود تا بازارها و نرم‌افزارهای جدید، کشف شود و «گِیتس» هیچ‌گاه فرصت‌های بزرگ را از دست ندهد.

۹. ***تجارتی کوچک ایجاد کن!*** مایکروسافت نسبت به ارزش سهام خود، کوچکیِ خود را نیز همواره حفظ کرده است. این شرکت از لحاظ داخلی، به یک رشته واحدهای کوچک تقسیم شده است تا بتواند محیط گروهیِ کارآفرینانه‌ی بهینه‌ای را حفظ کند. در گذر زمان، تغییرات آن‌قدر سریع بوده است که به نظر می‌رسد مایکروسافت هر هفته واحدهای جدیدی را احداث می‌کند. «گِیتس» معتقد به ساده نگه داشتن تشکیلات است تا بتواند بر کل آن احاطه داشته باشد. هر زمان که احساس کند خطوط ارتباطی دچار مشکل شده‌اند، هیچ تردیدی در ساده نگه داشتن ساختار از خود نشان نمی‌دهد.

۱۰. ***همواره چشم به هدف بدوز!*** «گِیتس» بیش از دو دهه با همین دیدگاه، در حرفه‌ی خود، جزو بالاترین نفرات است. در زمانه‌ای که به سر می‌بریم، «گِیتس» به‌عنوان ثروتمندترین فرد جهان معرفی شده است و می‌دانید که این بخت برای فردی که چهل و اندی سال بیش‌تر ندارد، چشمگیر است. «گِیتس» هنوز هم علی‌رغم این همه ثروت و دستاورد، نشانه‌ای دال بر کُند شدن از خود نشان نداده است. او معتقد است که محرک هر انسان، از

جمله خود او، «ترس نهان»[۱] است که می‌تواند فرصت‌های بزرگ را از او برباید. او اصلاً دوست ندارد اشتباهات سایر شرکت‌های برتر کامپیوتری نظیر IBM و اَپل[۲] را تکرار کند.

یادداشت‌های نویسنده:

1. *Forbes*, World's Richest People, 2001.
2. *Forbes*, September 1998.
3. Wallace, James and Erickson, Jim, *Hard Drive: Bill Gates and the Making of the Microsoft Empire*, John Wiley, New York, 1992.
4. Wallace, James and Erickson, Jim, *Hard Drive: Bill Gates and the Making of the Microsoft Empire*, John Wiley, New York, 1992.
5. Wallace, James and Erickson, Jim, *Hard Drive: Bill Gates and the Making of the Microsoft Empire*, John Wiley, New York, 1992.

۱. Latent Fear: در روانکاوی، به ترسی گفته می‌شود که در خود-ناآگاه وجود دارد ولی هرگز در خود-آگاه ابراز نمی‌شود. [م.]

۲. Apple: در سال ۱۹۷۶م. به‌دست دو دانشجوی انصرافی تأسیس شد. مهم‌ترین فعالیت این شرکت طراحی، ساخت و بازاررسانی کامپیوتر، نرم‌افزار و شبکه است. [م.]

یک: فرزند زمان خویش باش!

«[سرانجام]کِرم‌های کامپیوتر برنده شدند!»
«تام پیترز»[1]
(نویسنده‌ی آمریکایی و مشاور مدیریت)

موقعیت و قدرتی که امروز مایکروسافت به آن دست یافته است، اوج یک راهبرد تجاری است که «بیل گِیتس» و همکارش «پُل آلِن» سال‌ها قبل، به هنگامی که هر دو تنها بیست و چند سال بیش‌تر نداشتند، آن را طراحی کردند. راز دست‌یابی به چنین موفقیتی را می‌توان ترکیبی از چند عامل دانست. این عوامل عبارت‌اند از: برجسته بودن برنامه‌نویسان نخستین مایکروسافت؛ انرژی بسیار زیاد شخص «گِیتس»؛ طبیعت جنگ‌جو و دیدگاه منحصربه‌فرد وی نسبت به این مهم که چگونه انقلاب PC می‌تواند حادث شود و نقش مایکروسافت در این میان چه می‌تواند باشد.

به سادگی می‌توان موفقیت مایکروسافت را در حد خوش‌اقبالیِ شگفت‌انگیز آن تقلیل داد؛ یعنی عقد قرارداد با شرکت IBM برای ایجاد سیستم عاملی برای نخستین PC ی این شرکت؛ اما واقعیت این است که چیزی بیش از خوش‌اقبالی در این موفقیت دخیل بوده است. «گِیتس» موقعیت و اهمیت معامله با IBM را شناخت. او متوجه شد که می‌تواند تاریخچه‌ی PC ها را متحول سازد و به همین علت، خستگی‌ناپذیرانه، بیش از ۶ ماه کار کرد، تا «اقبال موفقیت» خود را بالا ببرد.

1. Tom Peters (1942 -)

معروف است وقتی «گِیتس» خود را آماده می‌کرد تا قرارداد شرکت IBM را منعقد کند، به مادر خود گفت: «تا ۶ ماه مرا نخواهی دید!» در طول این مدت، او واقعاً در دفتر کارش زندگی کرد و خود را وقف قرارداد IBM کرد. او اهمیت این کار را با تمام وجود، حس کرد.

عمده‌ترین رقیبِ «گِیتس»، .Digital Research Inc، صاحب سیستم عامل Apple II بود که در آن زمان موفق‌ترین کامپیوتر رومیزی[1] را هم به بازار ارایه کرده بود. به هر حال، در یکی از مراحل بسیار حساس مذاکرات، مذاکره کننده‌ی اصلیِ .Digital Research Inc در مرخصی یک‌ماهه به سر می‌برد. «گِیتس» که مرخصی را نقطه‌ی ضعف می‌دانست، از غیبت رقیب‌اش استفاده کرد و معامله با IBM را قاپید؛ معامله‌ای که منادی عصری جدید در دنیای تجارت بود.

قدرت کِرم‌های کامپیوتر

گاهواره‌ی انقلاب دیجیتال، نسل جدیدی از راهبری تجاری را به دنیا عرضه کرد. کِرم‌های کامپیوتر پدیدار گشتند و «بیل گِیتس» سردسته‌ی آنها بود. «گِیتس» را به معنای واقعی کلمه باید یک «کِرم کامپیوتر» نامید. رشد و ترقی او برای شهرت و ثروت، الگوی شخصیتی صنعت‌گران را تغییر داد. با اقتدا به انقلاب کامپیوتر، متخصصان فنی بر آن شدند تا عرض وجود کنند، چیزی که قبلاً در ایالات متحده‌ی آمریکا، متداول نبود.

نخستین‌بار که دنیای IT[2] می‌خواست پا به عرصه‌ی ظهور بگذارد، سطحِ بالایی از فهم فنی لازم بود تا بتوان احتمالات راهبردی را تشخیص داد. سیستمِ سنتی، فاقد این عمق بود. بسیاری از مردم، هنوز هم نمی‌توانند از کامپیوتری

---

۱. Desktop Computer: کامپیوتری با سیستم عامل گرافیکی‌ای که تداعی‌گر یک میز اداری است. [م.]

۲. تکنولوژی (یا فن‌شناسی) اطلاعات (Information Technology)، یا به اختصار IT، به کار بستن تکنولوژی‌های کامپیوتری، الکترونیکی و مخابراتی به منظور پردازش و انتقالِ اطلاعات به‌صورت دیجیتال و یا دیگر اَشکال. [م.]

که در اختیار دارند، درست استفاده کنند. کارآفرینان جدید سیلیکِن وَلی، دیگر مانند کارکنان IBM کت و شلوار و لباس هم‌شکل نمی‌پوشند.

کُت‌آبی‌های IBM که در تجارت کامپیوتر برای مصارف صنعتی، تا چندین دهه حرف نخست را می‌زدند، با تغییر راهبردهای خود از ساختِ Mainfeame[1] به PC بزرگ‌ترین اشتباه تاریخی خود را مرتکب شدند. درست در آستانه‌ی این تغییر راهبرد، ناگهان سر و کله‌ی «بیل گِیتس» پیدا شد؛ کسی که آمادگی کامل برای هدایت یک الگوی جدید تجاری را داشت. اما «گِیتس» و «اَلِن» تفاوت‌های بسیار زیادی با مدیران IBM داشتند.

«گِیتس» جوان با آن عینک ته‌استکانی و موهای پرشوره و صورت پرجوش و «اَلِن» با آن موهای بلند و ریش وِزوِزی، آمریکا را پر از کاریکاتورهای کِرم‌های کامپیوتری کردند. از این مهم‌تر، برای نخستین‌بار بود که اصنافِ آمریکا با یک نظریه‌ی فنی خام و کم‌سابقه مواجه می‌شدند.

اغلب بازرگانان آمریکایی معتقد بودند که پارتی‌بازی، تشخیص صحیح، خوش‌اقبالی و برقراری پیوند محکم با مشتریان، از عوامل موفقیت در تجارت است. مغز متفکر نه تنها شاخص ممتازی به حساب نمی‌آید، بلکه به علت اجتماع‌گریز شدن، نقطه‌ی ضعف هم محسوب می‌شود! اغلب شرکت‌های تجاری ایالات متحده‌ی آمریکا، شبیه شرکت‌های افراد نوظهوری مانند «گِیتس»، ضد روشنفکری نیستند. منتقدی گفته است: «واژه‌ها تغییر یافته‌اند؛ مثلاً Egghead (آدم مخ) در دهه‌ی ۱۹۵۰م. و (Nerd) (کِرم کامپیوتر) در دهه‌ی ۱۹۷۰م. پدید آمده است؛ ولی پیام یکی است: هوشمندی، تعهدآور است، نه یک امتیاز!»

تا قبل از دهه‌ی ۱۹۷۰م.، قهرمانان تجارت آمریکا، اشخاصی مانند «لی یا کُکا»، مدیر ارشد اجرایی شرکت کرایسلِر، بودند. اما ناگهان با پیدایش شرکت‌هایی مانند مایکروسافت و اَپِل، آدم‌های جدیدی میراث‌دار دنیای

---

۱. کامپیوتر مرکزی قدرتمند: کامپیوتر قدرتمند، پرسرعت و با حافظه‌ی بسیار زیادی که چندین کاربر به‌طور هم‌زمان می‌توانند از آن استفاده کنند. [م.]

تجارت شدند. امروزه، عصر قدرت شیفتگان کامپیوتر فرارسیده است.

البته استفاده‌ی ناشایست از کلمه‌ی کِرم، نشان از ارزشگذاری اجتماعی به مجموعه‌ای خاص از ویژگی‌ها و رفتارهاست. در واقع از گذشته که دل‌آوری و جنگاوری فیزیکی و نیز واقع‌بینی را به‌عنوان رفتارهای باارزش تلقی می‌کردند، این کلمه را می‌توانستند به کار برند. اما آنچه را که ما امروز تجربه می‌کنیم، نوعی جا به جایی در ارزش‌هاست. بدیهی است در دنیای تجارت که در آن شاهد رشد فزاینده‌ی کارکنان دانش‌مدار[۱] هستیم، این جا به جایی مشهودتر است.

این خود یک جا به جایی مهم در قدرت اقتصادی نیز محسوب می‌شود. همچنین اینجا به جایی به آن تغییراتی مرتبط شده است که در حین انقلاب صنعتی، یعنی آن زمانی که کاربرد تکنولوژی در کارخانه‌ها، الگوهای کار و استخدام را تغییر داد و توزیع ثروت را متحول ساخت، به وقوع پیوسته بود. بسیاری از متخصصان بر این عقیده‌اند که هجوم و آغازانقلاب IT نشانگر تغییر مهم‌تری نیز بوده است: «تأثیر IT بر دنیای تجارت، چیزی است که برکسی پوشیده نیست.»

در عصر کارکنان دانش‌مدار، خلاقیت و مهارت فنی، سرمایه‌های جدید شرکت محسوب می‌شوند. ترکیب این مهارت‌ها و خلاقیت‌ها با تیزهوشی تجاری و نیز طبیعت خلاقی که این‌گونه افراد دارند، باعث می‌شود تا پدیده‌ی نادری پدیدار شود. «بیل گِیتس» همین پدیده‌ی نادر است. فرصت و بخت خوب، به او مقامی داد تا بتواند استعدادهای ویژه و استثنایی خود را شکوفا سازد.

---

۱. Knowledge Worker: به کسانی گفته می‌شود که در صنعتی نظیر مشاوره‌ی مدیریتی و یا برنامه‌نویسی کامپیوتری، به تولید اطلاعات می‌پردازند. دانش‌مداری (Knowledge Base) عبارت است از داده‌های کامپیوتری شده در سیستمی تخصصی برای حل مسائل در یک حوزه‌ی مشخص. صنعت دانش‌مدار (Knowledge Industry) به صنعتی اطلاق می‌شود که تخصصاً به پردازش داده‌ها و یا توسعه و کاربرد IT می‌پردازد. [م.]

سَرورِیِ DOS

«بیل گِیتس» به‌معنای واقعی کلمه فرزند زمان خود بود؛ به عبارت دیگر، هم در مکان مناسب قرار داشت و هم در زمان مناسب. در سال ۱۹۸۰م. که یک جلسه‌ی کاملاً مهم و سرنوشت‌ساز با IBM داشت، آینده‌ی صنعت کامپیوتر (حتی بعضی معتقدند که کل دنیای تجارت) متحول شد و دوره‌ای پیش‌بینی نشده آغاز گردید. مدیران ارشد اجرایی Big Blue قراردادی را با یک شرکت نرم‌افزاری کوچک در سیاتِل به امضا رساندند تا سیستم عاملی را برای نخستین PCی خود تهیه کنند. آنها تصمیم گرفتند تا با عقد قرارداد با یک شرکت کوچک، این فعالیت جانبی را خود انجام ندهند و در زمان، صرفه‌جویی کنند. آنها در زمینه‌ی سخت‌افزار کامپیوتر فعالیت می‌کردند، یعنی زمینه‌ای که پول و قدرت واقعی در آن بود. اما اشتباه کردند. دنیا در حال دگرگونی بود. آنها نمی‌دانستند در حال امضای سندی هستند که موقعیت راهبری بازار آنان را دودستی تقدیم «بیل گِیتس» می‌کند.

همه‌چیز از آنجا آغاز شد که «گِیتس» بر سر IBM شیره مالید! تصمیم Big Blue برای عقد قرارداد با مایکروسافت نهایت مجموعه اشتباهاتی بود که در آن زمان IBM را آسوده‌خاطر کرد. نتیجه این شد که برتری این شرکت در زمینه‌ی کامپیوتر، به شدت متزلزل شد. یکی از راهبران پیشین IBM فرهنگِ آن زمان شرکت متبوع خود را به دیوان‌سالاری اتحاد جماهیر شوروی سابق تشبیه می‌کند که در آن برای رسیدن به موقعیتی بالاتر، می‌بایست مستقیماً رئیس خود را تحت تأثیر قرار دهی نه اینکه به خواسته‌های اصلی مردم و مشتریان توجه داشته باشی! نتیجه آن شد که IBM مغرور و ازخودراضی، به ناگاه با شرکتی فعال، پرنشاط و تشنه‌ی کار برخورد کرد. این برخورد، به‌سان برخورد گرگی گرسنه با گوسفندی فربه بود!

«گِیتس» اقبال خوبی داشت. اما هم‌قطاران دیگر سیلیکِن وَلی هم اقبالی مشابه او داشتند؛ هر چند که باز هم نتیجه نمی‌توانست یکی باشد. «گِیتس» برای شرکت IBM حکم بازیکنی را داشت که به‌راحتی توپ را از دست

نمی‌داد. یک چنین لحظه‌هایی هیچ‌وقت در زندگی آدم‌ها تکرار نمی‌شوند. «بیل گِیتس» با این اقبال در زندگی خویش مواجه شد و بهترین استفاده را هم از آن کرد. آن چیزی را که IBM نتوانست ببیند، «گِیتس» به روشنی دید. دنیای کامپیوتر، در آستانه‌ی تحولی بنیادین قرار گرفته بود؛ چیزی که نظریه‌پردازان مدیریت دوست دارند آن را تغییر ریشه‌ای[1] بنامند. «گِیتس» به درستی فهمید که سیستم‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری IBM پیر، راهی به آینده ندارد. او همچنین متوجه شد که نقطه‌ی ضعف IBM به‌عنوان راهبر بازار کامپیوتر، نداشتن سیستم عاملی استاندارد[2] برای کاربردهای نرم‌افزاری است. این سیستم عامل استاندارد، همانی است که «گِیتس» آن را از شرکت دیگری به نام Q-DOS خریده بود؛ سیستم عاملی که بعدها مایکروسافت به MS-DOS تغییر نام داد. اما حتی خود «گِیتس» هم نمی‌توانست تصور کند که این معامله چقدر سودآور است!

چگونه IBM بازار PC را از دست داد؟

شرکت IBM خیلی دیر ارزش PC را متوجه شد. این شرکت که بیش‌تر کامپیوترهای Mainfeame و صنعتی را تولید می‌کرد، نتوانست اهمیت و تهدیدآمیز بودن افزایش PC ها را متوجه شود. در آن زمان یعنی در سال ۱۹۸۰م.، Big Blue تصمیم گرفت وارد بازار PC شود؛ شرکت اَپِل هم که افتخار تولید کامپیوتر رومیزی را داشت، بیش از ۱۰۰ میلیون دلار از این راه به جیب زده بود.

رئیس IBM که در آن زمان «فرَنک گری»[3] بود، به افراد تحت امر خود دستور داد تا قبل از آگوست سال ۱۹۸۱م.، یک PC با نشان IBM به بازار

۱. Paradigm Shift: تغییر اساسی ذهنیت کسی نسبت به چیزی را گویند. [م.]

۲. Platform: عبارت است از یک پیکربندی مشخص از سخت‌افزار، سیستم عامل و یا دیگر نرم‌افزارهایی که برای توسعه و کارکرد کامپیوترها و یا وسایل کامپیوتری مانند PDA ها و موبایل‌ها، استاندارد شده‌اند. [م.]

3. Frank Cary

ارایه دهند. قبلاً هم با یک چنین رویکردی، افراد IBM طرح مشابهی را با دو ایراد فنی عمده به انجام رسانیده بودند. هر دوی این اشتباهات از یک‌جا ناشی می‌شدند و آن، تصمیم به برون‌سپاریِ تولیدِ دو بخشِ اصلی از ماشین جدید شرکت بود؛ یکی از این قطعات، ریزپردازنده‌ای[1] بود که قلب PC های جدید محسوب می‌شود و دیگری، سیستم عامل بود. شرکت اینتِل[2] که مرکز آن در سییتِل واقع است، موافقت کرد ریزپردازنده‌هایی که با سیستم عامل سازگار باشند را تأمین کند.

آغاز کار PC های IBM با موفقیت همراه بود. اما این شرکت، بیش‌تر سود حاصل از تجارت PC را به دونفر از شرکایش می‌بخشید. طی نخستین قراردادی که بین IBM و مایکروسافت به امضا رسیده بود، Big Blue موافقت کرد بیش‌تر هزینه‌های MS-DOS را متقبل شود، لیکن در عمل، تنها مایکروسافت این اجازه را پیدا کرد تا جواز سیستم را به نام خریداران صادر کند. با این قرارداد، Big Blue حکم مرگ خود را امضا کرد!

وقتی صنعت PC رونق گرفت، هزاران رقیب جدید روانه‌ی بازار شدند. در واقع تمام این رقبا، استفاده از MS-DOS را سرلوحه‌ی کار خود قرار داده بودند و این برای «گِیتس» نوعی امتیاز محسوب می‌شد. اما اشتباهات IBM در همین جا خاتمه نیافت. هنگامی که IBM متوجه نخستین اشتباه خود شد، حتی نتوانست قرارداد با مایکروسافت را بازنگری و یا فسخ کند. از این عجیب‌تر آنکه مدیران ارشد اجرایی IBM سیستم عاملی را که خود به‌صورت داخلی تولید کرده بودند و می‌توانست برای «گِیتس» در بازار PC محدودیت ایجاد کند، نابود کردند.

بیش از یک دهه، IBM همچنان بیش از هر شرکت دیگری، به تولید PC

---

۱. Microprocessor: عبارت است از واحد پردازش مرکزی CPU که کارکردهای اصلی را در یک ریزکامپیوتر (Microcomputer)، انجام می‌دهد. این واحد شامل مدار مجتمعی (IC) است که بر روی یک تراشه‌ی سیلیکنی، قرار گرفته است. [م.]

2. Intel

می‌پرداخت، اما بخش PC های آن، فقط پول را هدر می‌داد. تنها شرکت‌هایی که در بازار پررقابت تجارت PC سود کلانی بردند، عرضه‌کنندگان ریزتراشه‌ها[1] و سیستم عامل‌ها بودند. شرکت اینتِل به‌عنوان بازیگر اصلی ساخت ریزتراشه و مایکروسافت هم به‌عنوان بازیگر اصلی سیستم‌عامل، تا به امروز همچنان مطرح باقی مانده‌اند.

خوشبختی پایا

اگر «گِیتس» باهوش نبود و خوب بازی نمی‌کرد، سیستم عامل MS-DOS به‌عنوان یک استاندارد صنعتی، جای خود را باز نمی‌کرد. در آن زمان، سیستم عامل‌های گوناگونی در بازار وجود نداشت.

بسیاری از کسانی که از نزدیک با کامپیوتر سروکار داشتند، به این نتیجه رسیدند که MS-DOS از لحاظ فنی، دارای نقاط ضعف قابل‌توجهی است. شرکت اَپل هم قبلاً به تهیه‌ی سیستم عاملی برای کامپیوترهای رومیزی پرداخته بود. بنیادگذاران اَپل نگرش و فرهنگ جدیدی را وارد صنعت کامپیوتر کرده بودند. ماشین‌های اَپل بسیار پرطرفدار بودند، چون کار کردن با آنها راحت بود و همراه با آنها سرگرمی‌هایی نیز تدارک دیده شده بود. این شرکت هنوز هم سیستم عامل مشهوری به نام «مَکینتاش»[2] در بازار دارد که آن هم دارای رابط گرافیکی است، اما بر روی این سیستم عامل، علایم به گونه‌ای بودند که افراد احساس می‌کردند در حال بازی هستند تا کاربری کامپیوتر.

«گِیتس»، هم‌پیمان بسیار مهمی داشت. او در پشت سیستم عامل خود، هم‌دستی به نام IBM داشت. Big Blue در تجارت Mainfeame مدت‌ها بازار را در دست داشت و اکنون می‌خواست وارد بازار PC شود. «گِیتس» به درستی حدس زده بود که اکنون زمان ایجاد یک استاندارد صنعتی فرا رسیده است؛

---

۱. Microchip: یک صفحه‌ی کوچک نیمه‌رسانا و عموماً از جنس سیلیکن که برای مدارات مجتمع (IC) طراحی شده است. [م.]

2. Macintosh

استانداردی به غیر از استاندارد شرکت اَپل برای PC های خودش! طی سال‌ها، IBM به خود می‌بالید که «همه ملزم به خرید سیستم IBM برای خود هستند.» در آن زمان، IBM در دنیای کامپیوتر، زبان‌زد خاص و عام بود و شهرت‌اش فراگیر. IBM خود را ملزم کرده بود تا بخش بزرگی از بازار را به کامپیوترهای رومیزی اختصاص دهد.

این واقعیت که ماشین‌های با نشان IBM می‌رفتند تا بازار را قبضه کنند، به این معنا نیز بود که سیستم عامل نصب‌شده بر روی آنها نیز نا گزیر، بازار را فرا خواهد گرفت. هر PC ی با نشان IBM دارای سیستم عامل MS-DOS نیز بود. این مسئله برای مایکروسافت به مثابه‌ی عاملی نفوذی بود؛ یعنی ناخواسته برای‌اش تبلیغ می‌شد. هر کامپیوتری که با نشان IBM به فروش می‌رفت، یک نسخه ازMS-DOS هم نا گزیر فروخته می‌شد. این همان جایی است که می‌توان از آن به خوش‌بختی و خوش‌اقبالی شگفت‌انگیز «گِیتس» تعبیر کرد. لیکن آنچه بعدها اتفاق افتاد، مشخص ساخت که چرا «بیل گِیتس» ثروتمندترین مرد جهان شد و نه «اِستیو جابز»[1] یا دیگرانی که در سیلیکِن وَلی اعتباری داشتند!

تا اواخر دهه‌ی ۱۹۷۰م.، مایکروسافت مجوز کاربری نرم‌افزار خود را به بسیاری از مشتریان می‌داد. مثلاً در سال ۱۹۷۷م.، «گِیتس» نرم‌افزار خود را به «تَندی»[2] ارایه کرد؛ همچنین مجوز BASIC 6.502 را به اَپل داد تا آن را بر روی کامپیوتر Apple II نصب کند. مایکروسافت، همکاری خود را با بسیاری دیگر از شرکت‌های پیش‌تاز کامپیوتری ادامه داد. همین باعث شد تا «گِیتس» بیش‌تر و بیش‌تر جای پای خود را محکم کند. مایکروسافت قبلاً هم فعالیتی را آغاز کرده بود تا یک استاندارد صنعتی برای نرم‌افزارهای خود پیاده‌سازی کند. همین راهبرد را در مورد MS-DOS نیز اجرا کرد و این قابلیت را برای کامپیوترهای بسیاری فراهم آورد تا به کسب مجوز بپردازند و با این کار، این استاندارد گسترش یابد.

1. Steve Jobs
2. Tandy

از طرف دیگر، اَپل این موضوع را فهمیده بود که تنها راه تضمین کیفیتِ محصولات خودش، تلاش در جهت حفظ کنترل بر همه‌ی محصولات بازار کامپیوتر است. بعدها این کنترل، سیستم عامل اختصاصی این شرکت، یعنی مِکینتاش را نیز در بر گرفت.

اَپل دوست نداشت تا دیگران کامپیوتری همزاد با کامپیوترهای او تولید کنند. طی سال‌ها، این شرکت عزم خود را جزم کرد و از دادن مجوز سیستم عامل Apple Mac. به سایر تولیدکنندگان کامپیوتر، خودداری کرد. این بدان معنا بود که هر کس بخواهد سیستم عامل اَپل را تهیه کند، می‌بایست یک کامپیوتر اَپل هم بخرد. این راهبردی بود که به نظر می‌رسید از روی سیاست وضع شده باشد؛ اما دیگر زمان این‌گونه راهبردها به سر آمده بود. مشکل اَپل این بود که بر اساس مدل تجارت و دیدگاه‌های راهبردی، تنها نسلی بود که از عهد عتیق سخت‌افزار IBM باقی مانده بود.

اَپل هم در زمینه‌ی تجارت نرم‌افزار و هم در زمینه‌ی تجارت سخت‌افزار، فعالیت داشت. هر چند مدیران این شرکت دریافته بودند که مشتریان از طریق سخت‌افزار است که به نرم‌افزار دسترسی پیدا می‌کنند، اما این توانایی را نداشتند تا از لحاظ راهبردی، آن دو را از هم تفکیک کنند.

اَپل گمان می‌کرد که دارای ترکیب کشنده‌ای است؛ آنها حساب کرده بودند که بهترین سیستم عامل را دارند و بهترین ماشین را هم به بازار ارایه کرده‌اند. البته برتری آنها دیری نپایید! اشتباه آنها این بود که فکر می‌کردند در نهایت، بهترین تکنولوژی، برنده‌ی نهایی است. باگذشت زمان آنها پی بردند که اشتباه می‌کرده‌اند و همین اشتباه آنها باعث شد تا «گِیتس» و مایکروسافت بیش از ۸۰٪ بازار را تصاحب کنند. (اگر مدیران ارشد اجرایی اَپل نیم‌نگاهی به توسعه‌ی VCR[۱] در سالیان گذشته می‌انداختند، به این نتیجه‌ی منطقی می‌رسیدند که آنها نخستین کسانی نیستند که اشتباه کرده‌اند. قبل از آنها،

---

۱. مخفف Videocassette Recorder نواری است که می‌تواند ویدئوکاست‌ها را از طریق یک دریافت‌کننده‌ی تلویزیونی استاندارد، ضبط و پخش کند. [م.]

سیستم ویدیویی «بِتامَکس»[1] متعلق به شرکت «سونی»[2]، علی‌رغم مزیت و برتری واضح و شفاف تکنولوژیکی، به‌توسط سیستم VHS به‌مراتب پایین‌تر از خود مضمحل شد.)

هوش و ذکاوت تجاری «گِیتس» بر روزگار چیره شد. سیستم عامل MS-DOS به‌عنوان یک استاندارد صنعتی ایجاد گردید. پرسش این بود که آیا «گِیتس» می‌تواند این مسافت را طی کند و از پس آن برآید؟ تا میانه‌ی دهه‌ی ۱۹۸۰م.، شهرت «گِیتس» به‌عنوان یک برنامه‌نویس برجسته، همه جا پیچیده بود. تقریباً همه قبول داشتند که او یکی از بااستعدادترین و حساس‌ترین کسانی است که از میان توفان سیلیکِن وَلی ظهور کرده است. روح رقابتی و انگیزه‌ی شخصی او بود که موفقیت وی را تضمین کرد. آنچه منتقدان نسبت به او مطرح می‌کردند، صلاحیت مدیریت وی بود. آنها این پرسش را مطرح می‌کردند که آیا «گِیتس» جذبه و مهارت لازم را برای راهبری یک شرکت که سریع‌ترین توسعه را در میان شرکت‌های آمریکایی داشت، در اختیار دارد یا نه؟

در آغاز سال ۱۹۸۴م.، مجله‌ی(۱) Fortune طی یک مقاله‌ی انتقادی، «گِیتس» را متهم کرد که قادر به ایجاد یک مدیریت عمیق در مایکروسافت نیست تا پیروزی‌ها و موفقیت‌های موقت را به برتری‌های درازمدت تبدیل کند. آنچه نشریات تجاری باید بدانند و به نظر می‌رسد تاکنون به آن نرسیده‌اند، این است که «گِیتس»، آدمی فنی‌ماب، کِرم کامپیوتر و یا خرشانس نیست. در «گِیتس» چیزهای بسیار زیادی وجود دارد که نمی‌توان آنها را با چشم دید. چیرگی بسیار بالای او بر مایکروسافت باعث شده است تا جابه‌جایی مهمی در موازنه‌ی قدرت در دنیای تجارت به وقوع بپیوندد.

---

1. Betamax   2. Sony

قانون مور

در سال ۱۹۶۵م.، «گُردِن مور»[1] که بنیادگذار Fairchild Semiconductor و بعداً اینتِل بود، به تعیین نرخ کمیتی پرداخت که طی آن، توان ریزتراشه‌ها، بالا می‌رفت) نام «قانون مور»[2] از نام همین دانشمند برگرفته شده است). بر اساس محاسبه‌ی نرخ پیشرفت تکنولوژی، «مور» پیش‌بینی کرد که در ۱۰ سال آینده، تعداد قطعاتی که بتوانند بر روی یک ریزتراشه سوار شوند، هر ۱۲ ماه یک‌بار، دو برابر خواهد شد!

معنی دیگر صحبت «مور» را می‌توان این‌گونه عنوان داشت که قابلیت تراشه‌ها به‌صورت سالانه، دو برابر می‌شد بدون آنکه تغییرات قابل‌ملاحظه‌ای در هزینه‌ی آنها روی دهد. پیش‌بینی او با شگفتی، درست از آب درآمد. اما در آغاز دهه‌ی ۱۹۷۰م.، معدودی از افراد متوجه شدند که منظور «مور»، آینده‌ی صنعت بوده است. دو مرد یک‌دنده و عاشق کامپیوتر که اهل سیئِتِل بودند، فکر کردند که سرنخ این پیشرفت را یافته‌اند.

قانون «مور»، در «گِیتس» و همکارش «اَلِن» این احساس را دمید تا مایکروسافت را تأسیس کنند. «گِیتس» قانون «مور» را به «اَلِن» نشان داد و به او پتانسیل تجاری تکنولوژی رو به رشد نیمه‌رساناها[3] را معرفی کرد. «گِیتس» به «اَلِن» گفت: «پدیده‌های نمایی[4]، بسیار نادر و کم‌یاب‌اند! آیا در این زمینه مصمم هستی؟».

«اَلِن» بسیار مصمم بود. آنچه او و «گِیتس» فهمیده بودند، این بود که

---

1. Gordon Moore

۲. تعداد ترانزیستورها و مقاومت‌ها در یک تراشه یا ریزپردازنده، هر ۱۸ ماه، ۲ برابر می‌شود. [م.]

۳. Semiconductor: یک ماده‌ی جامد که ناقل انرژی الکتریکی است و از لحاظ قدرت انتقال، مابین رساناها (Conductors) و نارساناها (Insulators) قرار می‌گیرد. [م.]

۴. Exponential: هر پدیده‌ی ریاضی که شمارش یا مقدار آن به‌صورت توانی افزایش یابد. [م.]

شــرکت‌هایی مـثل IBM و DEC[1] نـمی‌توانسـتند از پس چـنین وظـیفه‌ای برآیند. استدلال این دو نفر این‌گونه بود که اگر قانون «مور» درست باشد، پس قدرت و توان پردازش، باعث خواهد شد تا ریزکامپیوترها تنها در فاصله‌ی کوتاهی زنده بمانند. آنها گفتند: «این قانون می‌رود تا به تحقق نزدیک شود!» و آنها دست به کار شدند تا نرم‌افزاری برای ماشین‌هایی که در آینده به بازار می‌آیند، بنویسند.

استانداردگذاری

اشتباه بزرگ IBM آن بود که تصمیم گرفت تا نوشتن نرم‌افزار سیستم عاملِ خود را به شرکتی دیگر (که مایکروسافت بود) بسپارد. به‌طور مشابه، تصمیم اَپل در ندادن مجوز سیستم عامل خود به دیگران، تصمیمی بود که دست آن را از آینده‌ی بازار کوتاه کرد و همین باعث شد تا ورشکست شود. اینها اشتباهاتی بودند که «گِیتس» بنا نداشت تکرار کند.

این دو تفکر اشتباه، تا به امروز در فرهنگ مایکروسافت رخنه نکرده‌اند. از این مهم‌تر، آن آگاهی و اطلاعاتی است که شرکت به دست آورده است و بر اساس آن دست به تهیه‌ی یک استاندارد زده و برتری خود را در بازار، ابقا نموده است.

شعار مایکروسافت حتی پیش از عقد قرارداد با IBM این بود: «ما استاندارد را تعیین می‌کنیم!» این فکر از همان ابتدا در سر «گِیتس» بود. او همان ابتدا به همراه عرضه‌ی محصولات جدید به بازار، وسواس ذهنی خود را به اجرا درآورد. گفته می‌شود «گِیتس» در جایی تعصب شدیدِ خود را نسبت به مایکروسافت این‌گونه مطرح کرده است: «مایکروسافت از زمان تأسیس، تماماً بر اساس سلیقه‌ی من شکل گرفته است.» گاهی پیش می‌آمد که «گِیتس» امتیاز یک شرکت نرم‌افزاری و یا سهام آن را می‌خرید؛ البته در صورتی که آن شرکت

---

۱. Digital Equipment Corporation: این شرکت در سال ۱۹۹۸م. توسّطِ شرکت Compaq خریداری شد. [م.]

حرکت مثبتی در جهت تکنولوژی برمی‌داشت و یا کار مهمی را انجام می‌داد. انجام این‌گونه کارها، تضمینی بود برای ابقای موقعیت برتر مایکروسافت. او هم‌اکنون نیز قادر است تا با فرستادن مغزهای متفکر شرکت خود به هر کجا که لازم باشد، از تمام کمّ و کیف تکنولوژی سر درآورد و آن را هم به شرکت خود بیفزاید!

امروزه، شعار «ما استاندارد را تعیین می‌کنیم!» همچنان در رأس راهبردِ تجاری «گِیتس» جای دارد. او هرازچندگاهی این درس مهم را به تمام افرادِ شرکت‌اش یادآوری می‌کند که فراموش نکنند چه چیز، آنها را به موفقیت رسانده است تا مبادا راه آینده‌ی خود را گم کنند.

نرم‌افزار فراگیر

عشق به «بیل گِیتس» یا تنفر از او، واقعیتی است که در کل صنعت جهانیِ کامپیوتر، مشهود است. تقریباً ۸۰٪ از کل کامپیوترهای رومیزی، یک یا چند نسخه از نرم‌افزارهای Microsoft Windows را اجرا می‌کنند. از این گذشته، گستره‌ی وسیعی از کامپیوترهای جدید، با Windows از پیش نصب‌شده، به فروش می‌رسند. همین مسئله موجب شده است تا «گِیتس» در بین رقبای خود یک سر و گردن بالاتر باشد.

در سال‌های اخیر، «گِیتس» نشان داده است که حاضر است از موقعیتِ برتر مایکروسافت برای کسب بازارهای جدید و نو، به‌عنوان اهرم و سکوی پرتاب استفاده کند! برخی معتقدند او تا آنجا که می‌توانسته گلوی بازارِ نرم‌افزار را در دستان خود فشرده است تا محصولات مایکروسافت را به مشتریان بفروشد. به عبارت دیگر، «گِیتس» به‌راحتی آن کاری را انجام می‌دهد که یک تاجر باهوش انجام می‌دهد؛ هرکاری فقط به خاطر پول و سود!

بد نیست نگاهی به گذشته و تاریخچه‌ی PC ها نیز بیندازیم تا از این زاویه به بررسی موقعیت برتر مایکروسافت بپردازیم. برای این کار بهتر است نگاهی عمیق‌تر به انقلاب کامپیوتر بیندازیم و فرض را بر این بگذاریم که بازار PCها

به‌طور خودکار و خارج از نقش افرادی مؤثر نظیر «گِیتس» اوج می‌گیرد. این فرض را خیلی‌ها در ذهن دارند. گزینه‌ی دیگر آن است که موقعیتِ برتر مایکروسافت را نتیجه‌ی اشتباه دیگران قلم‌داد کنیم، که اصلی‌ترین آنها IBM و اَپل هستند. اما در این میان، باید نقش شخص «گِیتس» و همکاران‌اش را نیز جدی بگیریم؛ چرا که نادیده گرفتن نقش آنان، بی‌انصافی است.

یادداشت نویسنده:

1. Stross, Randall, E. *The Microsoft Way*, Addison-Wesley, 1996.

دو: عاشق تکنولوژی باش!

«من به‌خوبی می‌دانم چگونه باید نرم‌افزار بنویسم. به هنگام نوشتنِ نرم‌افزار، دنیای جدیدی از استانداردها باید ایجاد شوند. همکاران من نسبت به این کار بسیار آگاه‌اند؛ ولی شما نمی‌توانید کس دیگری را پیدا کنید که این‌گونه باشد!»

«بیل گِیتس»

«گِیتس» از مدت‌ها قبل عاشق کامپیوتر بود. پیش‌ترها، «گِیتس» و شریک‌اش «آلِن» به این نکته پی برده بودند که به‌زودی کامپیوتر همه چیز را تغییر خواهد داد. آنها تا پاسی از شب بیدار می‌ماندند و راجع به دنیای آینده‌ی کامپیوتر بحث می‌کردند. آنها هیچ‌گاه در انقلابی که کامپیوتر می‌خواست بر پا کند، شک نکردند. سرفصل عقیده‌ی مایکروسافتِ جوان و نوپا این بود که «این انقلاب خیلی زود محقق خواهد شد» و آنها بنا داشتند تا نرم‌افزارهایی برای دورانِ شکوفایی کامپیوتر بنویسند. چیزی که آنها هیچ‌گاه تصورش را هم نمی‌توانستند بکنند، موقعیت شرکت آنها برای دوران انقلاب کامپیوتر و کسب ثروتی بود که از این راه قرار بود به دست آورند. اما آنها این را نیز می‌دانستند که شرکت‌هایی مثل IBM و DEC شایستگی همراهی با این انقلاب کامپیوتری را ندارند؛ زیرا آنها در مشکلات خود دست و پا می‌زدند.

«گیتس» در این‌باره می‌گوید: «یادم می‌آید همان اوایل که به پیشرفت آینده‌ی کامپیوتر فکر می‌کردیم، با خود می‌گفتیم که اگر ریزکامپیوترها به‌اندازه‌ی کافی قدرتمند و ارزان بودند، چه بر سر DEC می‌آمد؟ IBM باید چه خاکی بر سرش می‌ریخت؟ به نظر می‌رسید آنها حتی در استفاده از ریزکامپیوترهای پرسرعت هم دچار مشکل می‌شدند. ما به این فکر می‌کردیم که آنها در آینده حتماً در تکنولوژی غرق خواهند شد. ما با خود می‌گفتیم، خدایا! چه کنیم که این بچه‌ها گیج نشوند و بتوانند گلیم خود را از آب بیرون بکشند؟ چگونه می‌توان کاری کرد که اینها دچار هراس و سردرگمی نشوند؟»(۱)

دانش تکنولوژیکی «گیتس» یکی از مهم‌ترین عواملی بود که منجر به تداوم موفقیت مایکروسافت گردید. وی در این حوزه کنترل کافی بر تصمیماتِ مهم دارد. در بسیاری از موقعیت‌ها، او مسیر آینده‌ی تکنولوژی را به‌خوبی دیده و آن را بسیار واضح‌تر از رقبای خود پیش‌بینی کرده است.

جنگاوران کُدنویس

«گیتس» یکی از معدود مدیران ارشد اجرایی صنعت PC است که در تجارتِ این صنعت توانسته است جان سالم به در برد. عشق «گیتس» به تکنولوژی باعث شد تا راهبری او جنبه‌ی ویژه‌ای به خود گیرد. در تمام فرازونشیب‌های گوناگون مایکروسافت، «گیتس» همچنان همان آدم قبلی بوده است: یک آدم فنی عاشق کامپیوتر!

«گیتس» به کدنویسیِ کامپیوتر فراتر از یک پیشه نگاه می‌کند. کارکنان مایکروسافت به دو دسته تقسیم می‌شوند: گروه‌های تولید محصول (که شامل برنامه‌نویسان سطح بالا هم می‌شود) و دیگر افراد.

گروه‌هایی که به تولید محصول اقدام می‌کنند، بزرگ‌ترین و بهترین بخش سهام را کسب می‌کنند و با اینکه این شرکت از نظر جا و مکان در تنگناست، ولی با این حال، مکان اختصاصی آنها برای برنامه‌نویسی در مایکروسافت، اردوگاه‌هایی است که در «رِدمُند» واقع شده است و از آنجا بسیار نگه‌داری

می‌شود. (سرانجام در سال ۱۹۹۵م. این فشار تا حدی زیاد شد که گروه‌های تولیدی کوچک، به‌صورت یک شعبه درآمدند و حدود یک مایل دورتر از اردوگاه اصلی به فعالیت پرداختند.)

همکاران «گِیتس» در مایکروسافت با این امر موافق هستند که دانش فنی«گِیتس» به آنها سرمشق می‌دهد. «بِرَد سِلوِربرگ»[1]، یکی از اعضای تیم Windows، می‌گوید: «گِیتس پرسش‌های دقیقی می‌پرسد. او جزییات بسیار کاملی از برنامه را می‌داند و نگرانی‌های شما را درک می‌کند. شما همواره شگفت‌زده می‌شوید که او چگونه این همه می‌داند!»

خود «گِیتس» مدعی است که صفحات بزرگ کدنویسی سال‌های گذشته را به‌خوبی به یاد می‌آورد. او در آخرین اظهارات‌اش بیان کرد که شخصاً، خط به‌خط نرم‌افزارها را می‌خوانده است. با اینکه او علاقه‌ی بسیار زیادی به مایکروسافت دارد، ولی دیگر امکان خواندن تمام نرم‌افزارها، برای‌اش مقدور نیست.

«گِیتس» می‌گوید: «مطمئناً من می‌توانم از تمام تولیدات شرکتم استفاده کنم، ولی دیگر نمی‌توانم تمام نرم‌افزارها را بخوانم. نقش من بیش‌تر مدیریت و دادن راهکار به کارکنان است و من باید مسیر کسانی را تعیین کنم که در شرکت مشغول به کار هستند. من باید تعامل همکاران با یکدیگر را به آنها یاد بدهم. در شرکت ما ابداعات و نوآوری‌های بسیاری به وقوع می‌پیوندد و من ناگزیرم تنها بخش‌های مهم آنها را مرور و آنها را برای کاربران بیان کنم.»

به عقیده‌ی «گِیتس»، تجارت هیچ ترفند خاصی نیاز ندارد. او در سال ۱۹۹۲م. گفت: «اگر شما کمی ریاضی بدانید، تجارت را خواهید فهمید. تجارت موضوع بسیار عمیقی نیست!»

1. Brad Silverberg

جوان‌گرایی

«گِیتس» ترجیح می‌دهد تازه‌دانش‌آموختگان جوان و برجسته را استخدام کند. در آغاز، شرکت به استخدام دوستان باهوش «گِیتس» و «اَلِن» پرداخت. اینان، «دوستان باهوش» نام گرفتند. اما با گذشت زمان و در سال ۱۹۸۷م. که مایکروسافت از آلبکرکی[1] به سیئتل نقل مکان کرد، از «دوستان باهوش» دور شد و به همین علت، به استخدام «بیگانگان باهوش» پرداخت!

با گذشت سالیان دراز، شرکت از تکنیک‌ها و اولویت‌های استخدامی ویژه‌ی خود استفاده کرد. از همان آغاز، «گِیتس» متوجه شد که رویکرد او در نرم‌افزارنویسی می‌تواند به بهترین نحو در میان «جوانان بی‌تجربه»، پرورش داده شود.

هنگامی که در سال ۱۹۹۴م.، میانگین سنی کارکنان مایکروسافت از ۳۱ سال فراتر رفت، «گِیتس» اعتراف کرد که دوست دارد همانند روزهای نخست، با استخدام دانش‌آموختگان جوان، نرخ جوان‌گرایی شرکت را به ۸۰٪ برساند. او معتقد است: «جوانان اراده‌ی بیش‌تری برای یادگیری و خلق ایده‌های نو دارند.»(۲)

«گِیتس» در دوران دبیرستان، عاشق کامپیوتر شد. در آن دوران، مدارسِ بسیار اندکی وجود داشتند که برای دانش‌آموزان خود امکان دست‌یابی به کامپیوتر را فراهم می‌کردند، اما مدرسه‌ی لِیکساید که «گِیتس» در آنجا درس می‌خواند، به نوعی استثناء به حساب می‌آمد. «گِیتس» نخستین معامله‌ی کامپیوتری خود را در سن ۱۳ سالگی انجام داد. او در این سن، طی یک قرارداد، موافقت کرد تا به ازای استفاده‌ی رایگان از کامپیوتر، به بررسی باگ‌های[2] نرم‌افزاری بپردازد.

«گِیتس» در این زمینه می‌گوید: «من بسیار خوش‌اقبال بودم که توانستم در نوجوانی با کامپیوتر سر و کار پیدا کنم. چرا که در آن زمان، کامپیوتر بسیار گران

1. Albuquerque

۲. Bug: خطا (Error) و اِشکالی که در یک برنامه‌ی کامپیوتری به وجود می‌آید. [م.]

بود و دسترسی به آن، محدودیت‌های فراوانی داشت؛ ولی در عین حال، بسیار جذاب بود.»

کشف کامپیوتر برای «گِیتس» جوان، پنجره‌ای را به دنیای جدید گشود. چشم‌اندازی که او و دوستان نوجوان‌اش می‌توانستند ببینند، توانایی تحول زندگی مردم با کامپیوتر بود که صنعت‌گران این حرفه، نمی‌دیدند. منطق در آن زمان حکم می‌کرد که کامپیوترها تنها به ادارات تعلق داشته باشند و از آنجا خارج نشوند؛ اما «گِیتس» و دوستان‌اش، پتانسییل بیش‌تری را می‌دیدند.

«گِیتس» می‌گوید: «با دوستانم در این مورد، زیاد بحث می‌کردیم و به دلیل اعجاز تکنولوژی تراشه[۱]، تصمیم گرفتیم وارد این عرصه شویم؛ چون معتقد بودیم که می‌توان تکنولوژی تراشه را آن‌چنان تغییر داد تا هرکسی بتواند از آن استفاده کند. ما هیچ محدودیتی در پتانسییل کامپیوتر نمی‌دیدیم و به همین خاطر، عزم خود را جزم کرده بودیم تا نرم‌افزار بنویسیم. لذا دوستانی را به کار دعوت کردیم که نرم‌افزارنویس بودند و می‌توانستند از این ابزار به‌خوبی استفاده کنند. عصر اطلاعات، بیش از آنکه به انرژی فیزیکی نیاز داشته باشد، به انرژی فکری نیاز دارد.»

مزیت دیگری که «گِیتس» و دوستانش داشتند این بود که از همان روزهای نخستین تأسیس شرکت خود، به فکر ایجاد سیستم عاملی برای کامپیوترهای شخصی بودند. «گِیتس» می‌گوید: «ما با دنبال کردن اینکه با یک صنعت بسیار جذاب و دوست‌داشتنی مواجه هستیم و اینکه این صنعت هنوز در آغاز راهِ خود قرار دارد، توانستیم شرکتی را به وجود آوریم که نقشی بسیار محوری در «انقلاب بزرگ»، بازی کند. اکنون خوش‌بختانه، این انقلابِ همچنان در مراحل نخستین خود قرار دارد. ۲۳ سال پیش بود که ما شرکت خود را ایجاد کردیم. اما امروز شک نداریم که اگر روش‌های خود را دنبال کنیم و بر اساس آنها به حرکت خود ادامه دهیم، طی ۲۳ سال آینده، پتانسییل بسیار بیش‌تری را به

۱. Chip: یک صفحه‌ی کوچک حاوی نیمه‌رساناها (معمولاً از جنس سیلیکن) که چندین مدار مجتمع (IC) را در خود جای داده است. [م.]

دست خواهیم آورد و شاید به نقطه‌ای برسیم که آرمان نخستین‌مان را کاملاً محقق شده ببینیم: در هر خانه و روی هر میز، یک کامپیوتر!»

اما جوان بودن، مشکلاتی را نیز برای آنها ایجاد کرد. «گِیتس» و «آلِن» هنگامی که مایکروسافت را تأسیس کردند، نمی‌توانستند سایر بخش‌های صنعت را برای کار خویش جذب کنند و به همین دلیل، مشکلاتی جدی بر سر راهشان قرار گرفت. همان‌طور که «جَک سَمز»[1]، یکی از مدیران ارشد IBM که قرارداد را با «گِیتس» ۲۱ ساله امضا کرد، می‌گوید: «زمانی که او وارد اتاق شد، گمان کردم مستخدم است.»

این هم اشتباه دیگری بود که IBM مرتکب شد. «گِیتس» نسبت به این احساس، آگاهی کامل داشت و می‌دانست جوانی، برای او نوعی نقطه‌ی قوت به حساب می‌آید و از آن حداکثر بهره‌برداری را کرد.

او سال‌ها بعد، از این موضوع به طرز خنده‌داری یاد می‌کند و می‌گوید: «از آنجا که مردم در ابتدا نسبت به کودکان یا جوان‌ها مشکوک هستند، با خود می‌گویند اوه! این بچه که هیچ چیز نمی‌داند. اما هنگامی که همین بچه به آنها کار خوبی را ارایه می‌دهد و به آنها می‌فهماند که خیلی خوب می‌فهمد، آن وقت است که آنها تمایل پیدا می‌کنند تا خود را به او بسپارند. حداقل در ایالات متحده‌ی آمریکا، جوانان سرمایه‌های گران‌بهایی برای ما بودند و آنها بودند که دست ما را گرفتند و به پیش راندند.»

مدلی برای مشتاقان کامپیوتر

با اینکه «گِیتس» و حتی شرکت مایکروسافت وجهه‌ی اجتماعی بالایی نداشتند و جامعه چندان آنها را تحویل نمی‌گرفت، ولی همین باعث شد تا آنها گام‌های نخستین را محکم بردارند. ولی آنها به‌خوبی واقف بودند که هر چه محصول بهتر باشد، استقبال هم نسبت به آن بیش‌تر است و مردم به‌راحتی

---

1. Jack Sams

برای آن پول می‌دهند. این روند به مرور زمان تقویت هم شد. هنگامی که «گِیتس» و هم‌مدرسه‌ای‌های‌اش سماجت را در اتاق کامپیوتر، سرلوحه‌ی کار خود قرار دادند، به آنها خوره‌ی کامپیوتر گفته می‌شد. اما بعدها وقتی که شرکت‌هایی مثل مایکروسافت و اَپِل بیش‌تر شناخته شدند، درک عمومی هم نسبت به آنها تغییر کرد.

تا اواسط دهه‌ی ۱۹۸۰م.، گرایش به کامپیوتر، بسیار جذاب بود. در سرتاسر آمریکا، دانشجویان خلاق و باهوش در ذهن خود یک شغل جدید را مدّ نظر داشتند. آنها نمی‌توانستند منتظر بمانند تا دانشگاهشان تمام شود و سپس به سیلیکِن وَلی یا شرکت مایکروسافت در رِدمُند، یعنی جاهایی که اتفاقاتی در حال شکل‌گیری بود، بروند. مایکروسافت، فرهنگ و دیدگاه خاص خود را در تجارت داشت.

سپس «گِیتس» و دوستانش در مایکروسافت، زبانی برای خود اختراع کردند که بر اساس زبان عامیانه[1] بود و آنها به‌عنوان هَکِرهای کامپیوتری از آن استفاده می‌کردند. مثلاً:

"Dogfood" [بنجل]: برنامه‌نویسان مایکروسافت به نرم‌افزار معیوب این واژه را اطلاق می‌کردند؛ نرم‌افزاری که مناسب برای فروش نبود، اما می‌شد برای استفاده‌های داخلی از آن بهره گرفت.

"Selftoast" [خودزنی]: مخالفت با خود در مایکروسافت را با این واژه عنوان می‌کردند.

"Vaporware" [بخارافزار]: نرم‌افزاری که تولید شده است ولی هرگز عرضه نشده است.

"Face-Mail" [پست رو در رو]: انجام امکانات مکالمه برای چند اتاق که البته این با Voice-Mail یا E-Mail یکی نیست.

"Braindump" [انتقال افکار]: انتقال اطلاعات فنی.

1. Slang Language

زنده‌باد R&D!

«گِیتس» همه چیز را از جنبه‌ی فنی بررسی می‌کرد و از همین زاویه بود که به تحقیق و پژوهش اهمیت خاصی می‌داد. او درصد بالایی از درآمد مایکروسافت را صَرف R&D[۱] می‌کند. او آن‌قدر به تحقیق اهمیت می‌دهد که مجله‌ی Forbes منتشرکننده‌ی اسامی ثروتمندان جهان، در سال ۱۹۸۴م. طی گزارشی اعلام کرد که «گِیتس» را دیگر در فهرست ثروتمندان جهان نخواهید دید، چرا که تمام پول خود را خرج R&D می‌کند.

«گِیتس» تصدیق می‌کند که اختصاص بودجه‌ی بالا به تحقیق، یکی از دلایل اصلی موفقیت مایکروسافت است، اما اضافه می‌کند این کاری که ما انجام می‌دهیم باعث می‌شود تا سایر شرکت‌ها هم سعی کنند از ما تبعیت کنند. «گِیتس» با اختصاص درصد بالایی از درآمد شرکت خویش به امور تحقیقاتی، این تضمین را به وجود می‌آورد که مایکروسافت همواره مستعد خلق محصولات جدید است. مایکروسافت در آزمایشگاه‌های تحقیقاتی خود، محصولات را ۵ سال قبل از روانه شدن به بازار، آزمایش می‌کند.

جنرال موتورز در برابر مایکروسافت

«تام پیترز» ـ استاد مدیریت ـ به یکی از روزهای تابستان سال ۱۹۹۲م. اشاره می‌کند که دنیا متحول شد.[۳] در آن روز، ارزش بازار سهام مایکروسافت برای نخستین‌بار از ارزش سهام شرکت جنرال موتورز بالاتر رفت. در آن روز، بازار سهام وال اِستریت مبلغ بالایی را برای مایکروسافت وضع کرد؛ شرکتی که هیچ سرمایه‌ی فیزیکی‌ای به جز چند ساختمان در رِدمُند و واشینگتُن نداشت و تمام دفاتر و کارخانه‌های این شرکت، در همین دو شهر خلاصه می‌شد. چند سال قبل، هیچ‌کس باور نمی‌کرد که یک چنین اتفاقی برای مایکروسافت روی دهد.

۱. تحقیق و توسعه (Research and Development) در تجارت و صنعت، عمل تحقیق در بهبود فرایندها، تولیدات و خدمات و توسعه‌ی هریک از آنها را گویند. [م.]

شرکتی با سرمایه گذاری بسیار زیاد بر روی R&D کاری کرده است که به‌صورت پیوسته بر ارزش و سرمایه‌های معنوی شرکت خود می‌افزاید. «جُهان روس»[۱] معتقد است که GM نماینده‌ی دوره‌ی صنعتی است، در حالی که مایکروسافت نماینده‌ی عصر اطلاعات.[(۴)]

این استاد برجسته همچنین این پرسش را مطرح می‌کند که چطور می‌توان این تغییر را توضیح داد؟ و سپس مشاهدات خود را این گونه بیان می‌کند: «این افراد هستند که منبع اصلی برتری میدان رقابت محسوب می‌شوند، نه سرمایه‌های فیزیکی یک شرکت.»

وی می‌افزاید: «... سرمایه‌ی معنوی بیش‌تر در مورد قابلیت‌های آینده‌ی یک شرکت توضیح می‌دهد تا در مورد کارکردهای فعلی آن.» او در ادامه می‌گوید: «اگر ۵۰ نفر از برنامه‌نویسان اصلی مایکروسافت به ناگاه بروند، در آن صورت ارزش سهام این شرکت، تا حد قابل ملاحظه‌ای افت خواهد کرد.»

چرخ را از نو اختراع نکنید!

رقبای مایکروسافت مدعی هستند که این شرکت در زمینه‌ی ابداعات و اختراعات، اصلاً خوب نیست و سابقه‌ی چندان درخشانی در زمینه‌ی خلق نرم‌افزارهای جدید ندارد. «مایک زیسمَن»[۲] از شرکت لُتِس[۳] درباره‌ی مایکروسافت می‌گوید: «من هیچ نگرانی‌ای از مایکروسافت ندارم. این شرکت هیچ‌گاه چیزی ابداع نمی‌کند.» اما این آقای مدعی، قوت‌های واقعی امکاناتِ نرم‌افزاری در رِدمُند را پنهان می‌کند: «آنها در گرفتن ایده‌ها و تبدیل کردن آنها به محصولاتی جدید، بسیار خوب عمل می‌کنند.»

در واقع «گِیتس»، به خودی خود یک متفکر و مبدع ذاتی نیست و افراد را

---

۱. Johan Roos: استاد استراتژی در مرکز آموزش تجاری (IMD) سوییس که شهرتی جهانی دارد. [م.]

2. Mike Zisman 3. Lotus

با دادن راه‌حل‌های بنیادین به مسائل و یا دلگیر کردن آنها از این راه‌حل‌ها، نمی‌آزماید. او معتقد است که اغلب افراد در طول عمرشان ممکن است تنها یک ایده‌ی برجسته از خود نشان دهند. او بر این باور است که بیش‌تر راه‌حل‌ها قبلاً در جایی به وجود آمده‌اند و فقط شخصی را لازم دارد تا آنها را هویدا سازد. او می‌گوید که همین استعدادهای بزرگ آدمی است که راه‌حل‌ها را می‌یابد و به محصولاتی که از لحاظ تجاری موفق هستند، تبدیل می‌کند.

حتی سیستم عامل DOS که باعث مشهور شدن مایکروسافت شد، به‌دست شخص «گِیتس» اختراع نشد. ابتدا دوست و شریک او «پُل اَلِن» نسخه‌ای از یک سیستم عامل به نام Q-DOS را از یک شرکت کامپیوتری دیگر در سییَتِل به مبلغ ۵۰,۰۰۰ دلار خریداری کرد. سپس مایکروسافت آن را بهینه کرد و به IBM داد تا روی کامپیوترهای اولیه‌ی خود نصب کند. نتیجه‌ی کار آنها این شد که «گِیتس» و «اَلِن»، میلیون‌ها دلار از همین راه به جیب زدند.

مایکروسافت را در جهان به‌عنوان پراختراع‌ترین شرکت نمی‌شناسند، بلکه توانایی آن را در گرفتن ایده‌ها و تبدیل آنها به موضوعات تجاری و اقتصادی می‌ستایند. آن چیزی را که «گِیتس» به کرّات نشان داده است این است که R&D و اختراع، ضرورتاً مثل هم نیستند. در بسیاری از موارد، تأکید «گِیتس» بر این بوده تا تحقیق شود که چگونه مشتریان می‌خواهند از یکی از نرم‌افزارهای شرکت استفاده کنند و بارها پیش آمده که «گِیتس» به گروه تحقیقاتی خود دستور داده تا بر روی محصولی کار کنند که قابل ارایه به بازار باشد و نیاز مشتریان را برآورده کنند. «گِیتس» معتقد است که دیگر دوران اختراع محض به سر رسیده است. او ترجیح می‌دهد تا برای یافتن راه‌حل، به اطراف خود نگاه کند و به جای آنکه در فکر ابداع دوباره‌ی چرخ باشد، سعی کند استفاده از همان چرخ‌های موجود را بهینه سازد.

آنچه مایکروسافت برای شکل‌دهی آینده‌ی تکنولوژی مفید ارزیابی

می‌کند، گسترش زیاد و قابل توجه محصولات چندرسانه‌ای[1] است. مثلاً، در همان روزهای نخستین که CD-ROM به بازار ارایه‌شده بود و برای کسب مقبولیت خود جدال می‌کرد، «گِیتس» چندین کنفرانس تشکیل داد تا مفهوم CD-ROM را جا بیندازد. این رویدادها تماماً در طرفداری از عامل به وجود آورنده‌ی این تکنولوژی جدید بود و مایکروسافت را در مرکز جنبش CD-ROM قرار داد.

«گِیتس» وقتی با برگزاری چند کنفرانس، همچنان در زمینه‌ی رضایت گرفتن، با ناکامی مواجه بود، متوجه شد که در اینجا موضوع، مرغ و تخم مرغ است. سازندگان سخت‌افزار نمی‌خواستند CD-ROM را بر روی سیستم‌های خود نصب کنند تا اینکه «گِیتس» چندین نرم‌افزار را روی CD-ROM به بازار عرضه کرد. خلاصه، هیچ‌کس دوست نداشت تا بر روی CD-ROM سرمایه‌گذاری کند تا اینکه سخت‌افزاری پیدا شد که می‌توانست آنها را مورد استفاده قرار دهد. نتیجه این شده بود که نوعی گره به وجود آمده بود و به شدت تکنولوژی را تهدید می‌کرد. «گِیتس» به نرم‌افزارنویسان خود دستور داد تا یک مجموعه نسخه‌های CD تهیه کنند. نتیجه‌ی تصمیم «گِیتس» این شد که یک رشته نرم‌افزار مرجع بر روی CD به بازار عرضه شد و نهایتاً منجر به ایجاد Encatra (نخستین دانش‌نامه‌ی چندرسانه‌ای) گردید. خلاصه، از آن موقع بود که CD-ROM رواج یافت.

این عشق و علاقه‌ی «گِیتس» به کامپیوتر است که باعث شده تا او را در این صنعت به‌عنوان پیش‌گام، همچنان حفظ کند. همه می‌دانیم که صنعت کامپیوتر، صنعتی است که خیلی زود آدمی خود را در آن گم می‌کند. «گِیتس» می‌گوید: «نکته‌ی اصلی این است که شما تمام سعی خود را بکنید که از کار روزانه‌تان لذت ببرید. برای من، کار کردن با افراد باهوش و کار برای حل مسائل، بسیار لذت‌بخش است. هر زمانی که ما فکر می‌کنیم اندکی موفقیت نصیب‌مان شده

---

۱. Multimedia: برنامه‌ها، نرم‌افزار و سخت‌افزاری که قابلیت کاربرد گسترده‌ی وسیعی از رسانه‌ها (Media)، نظیر فیلم، ویدئو، موسیقی و متن را داراست. [م.]

است، به شدت مراقب‌ایم که چندان به آن دل خوش نکنیم، چون باعث محصور شدن ما می‌شود. ما همواره از مشتریان خود خواسته‌ایم تا نظرات خود را درباره‌ی محصولات‌مان، بازگو کنند. رقابت، تحقیق و پیشرفت‌های تکنولوژیکی است که صنعت کامپیوتر را شکل می‌دهد و در حالتی خاص، این نرم‌افزار است که حوزه‌ای بسیار هیجان‌انگیز محسوب می‌شود و من فکر می‌کنم در این حوزه‌ی تجاری، موفق‌ترین افراد بوده‌ام.»[۵]

یادداشت‌های نویسنده:

1. Schlender, Brent, "Bill Gates and Paul Allen Talk", *Fortune*, October 1995, 2.
2. Stross, Randal E., *The Microsoft Way*, Addison-Wesley, 1996.
3. Peters, Thomas, *Liberation Management* Alfred A., Knopf Inc., 1992.
4. Roos, Johan, "Intellectual Capital: what you can measure you van manage", *Perspective for Managers* Vol. 26, No. 10, IMD, November 1996.
5. Schlender, Brent, 'The Bill and Warren show', *Fortune*, July 1998 ,02.

سه: کسی را اسیر خود نکن!

«گِیتس انسانی سرسخت و استوار است. این دلیل ترسناک بودن اوست. او شبیه شکنجه‌گران چینی، پنبه‌ی مردم را می‌زند.»

«اِستوورت آلساپ»[1]

(سردبیر نشریه‌ی PC Letter)

«بیل گِیتس» رقیبی درنده و تندخوست و عادت به برنده شدن دارد. همین ویژگی اوست که باعث شده تا مخالف و هماوردی بسیار سرسخت لقب گیرد. او برای پیروزی و موفقیت خود، هیچ مانعی را برنمی‌تابد و خیلی واضح و راحت از درهم کوبیدن رقبا سخن می‌گوید. او هیچ کسی را اسیر نمی‌کند و به‌طور پرخاشگرانه‌ای محصولات شرکت خود را روانه‌ی بازار می‌کند.

بازاررسانی محصولات مایکروسافت که نسخه‌های به‌روزشده‌ی نرم‌افزارهای پیشین را هم دربرمی‌گیرد، برای دولت ایالات متحده هم آشفتگی‌هایی ایجاد کرده است. این نگرانی‌ها و مواردی مشابه، همچنین شکایت‌هایی که از رقبا در صنعت کامپیوتر علیه او مطرح شده است، باعث شده تا نهادهای انحصارشکنی فدرال در آمریکا برانگیخته شوند و مایکروسافت را متهم به فعالیت‌های ضد رقابتی کنند. البته تاکنون هیچ‌کدام از این ادعاها اثبات نشده است.

---

1. Stewart Alsop (1914-1974)

«گِیتس» با شدت و قوت هر چه تمام‌تر از استراتژی بازاررسانی شرکت متبوع خود، دفاع می‌کند و مدعی است که مایکروسافت تأثیر بسیار مثبتی بر انتخاب مشتریان گذاشته است. در مورد اینکه برون‌داد و نتیجه‌ی نهایی تحقیقات چه بوده است، هیچ کس شک ندارد که «گِیتس» یک رقیب سهمگین و قوی است و استراتژی‌های بازاررسانی نیرومندی را به کار می‌گیرد. مجله‌ی Fortune معتقد است که هر نهاد موفق، به سه نوع نیروی انسانی نیاز دارد: خیالباف، تاجر و خبیث. این مجله اضافه می‌کند که «گِیتس» هر سه مورد را دارد که باعث شده تا در میان گرگ‌های امروزی، شهرت جهانی کسب کند.

گفته می‌شود که وقتی «گِیتس» در مورد رقبایش حرف می‌زند، تمام آنها را یکی فرض می‌کند ولی وقتی رقبا در مورد «گِیتس» حرف می‌زنند، او را به تنهایی خطاب می‌کنند.

گلوی بازار را بفشارید!

«گِیتس» را در یک زمینه به‌صورت بلامنازع همه قبول دارند و بسیار خوب عمل می‌کند و آن یاری گرفتن از موقعیت فعلی بازار مایکروسافت برای دست‌یابی به بازارهای جدید وکشف بازارهای جدید است. اگر سیستم عاملی داشته باشید که روی بیش از ۸۰٪ از کامپیوترهای جهان نصب شده باشد، به شما قدرت چانه‌زنی و بازاررسانی بسیار بالایی می‌دهد. این نقطه‌ی قوت نه تنها باعث کسب درآمد بالا و صرف سرمایه‌گذاری در R&D می‌شود، بلکه فرصت‌های منحصربه‌فردی را هم برای ساخت بسته‌های نرم‌افزاری فراهم می‌کند.

گاهی «گِیتس» از موقعیت برتر خود در بازار، برای درهم کوبیدن رقبا استفاده‌ی مؤثری کرده است. او هیچ‌گاه از جنگیدن با رقبای بزرگ، ترس به خود راه نداده است. مثلاً، وقتی اَپل می‌خواست امتیاز رابط گرافیکی Windows را سلب کند، و یا IBM و اَپل مشترکاً تصمیم گرفتند مایکروسافت را

ناکار کنند، و وقتی که «بُرلَند»[1] جنگی بر سر پایگاه داده‌ها به راه انداخت، «گِیتس» از پس همه‌ی آنها برآمد.

همین چیزها باعث شده تا او در این حوزه و سایر حوزه‌های مربوطه، موفق شود. او در جنگ‌هایی که با هوشمندان سیلیکِن وَلی صورت داد، همواره پیروز میدان بود. استفاده از اهرم «موقعیت مایکروسافت» چیزی است که «گِیتس» بهتر از هرکس دیگری ارزش آن را می‌داند. موقعیت برتر او، یک رویکرد عمل‌گرایانه است که بر اساس بیشینه کردن موقعیت بازار او صورت می‌گیرد.

اگر نمی‌توانید رقبا را از میدان به در کنید، آنها را بخرید!

فلسفه‌ی عملی «گِیتس» به این نیز بسط می‌یابد که راه‌های منتهی به بازارهای اصلی را خریداری نماید. او برای خرید نظریه‌های فنی پیشرفته‌ی سایر شرکت‌ها آمادگی کامل دارد تا آنها را به ماشین مایکروسافت ضمیمه کند. مثلاً، «گِیتس» نرم‌افزاری را از یک شرکت به قیمت ۱۷۰ میلیون دلار خرید تا بتواند با محصولات پایگاه داده‌های شرکت بُرلَند رقابت کند.

در واقع این همان استراتژی‌ای است که «گِیتس» بارها از آن استفاده کرده است. مثلاً، در سال ۱۹۸۲م.، «گِیتس» قسمت‌های اصلی DOS را از یک شرکت کوچک به نام «سییَتِل کامپیوترز»[2] خریداری کرد و سپس آن را به صورت استاندارد صنعتی درآورد. البته این کار او تنها به خرید نرم‌افزار ختم نمی‌شود. گاهی «گِیتس» چندین میلیون دلار برای خرید کامل یک شرکت هزینه کرده است تا از برنامه‌نویسان اصلی آن شرکت به نفع خود استفاده کند. او با اتخاذ این شیوه، توانسته است نظریه‌های فنی را خیلی سریع وارد مایکروسافت کند.

«گِیتس» در این مورد می‌گوید: «ما شرکت‌های کوچک بسیاری را

1. Borland 2. Seattle Computers

خریداری کرده‌ایم و من بارها اعلام کرده‌ام که این کار برای ما حیاتی است. شرکت‌هایی وجود دارند که توانایی سر پا ماندن را ندارند، ولی وقتی توانایی‌های آنها با توانایی‌های ما ترکیب می‌شود، با هم می‌توانیم محصولات بهتری تولید کنیم.»

به دوستانت نزدیک باش، به دشمنانت نزدیک‌تر!

«گِیتس» در تمامی صحبت‌های تهدیدآمیزش، هیچ‌گاه اجازه نمی‌دهد تا غرض‌ورزی‌های شخصی بر تصمیم‌های تجاری او تأثیر بگذارند. او به معنای واقعی کلمه، انسانی عمل‌گراست و در بسیاری از مواقع، سال‌ها با یک رقیب نبرد کرده است و وقتی رقیب خواستار مذاکره شده است، به‌راحتی با او کنار آمده و معامله کرده است و تقریباً در تمامی موارد، برنده‌ی میدان بوده است. مثلاً، در سال‌های اخیر او با رضایت کامل، مقداری پول به شرکت اَپل داد تا این رقیب و مخالف قدیمی را رام کند.

در حالی که بسیاری از راهبران تجاری، به غرض‌ورزی‌های شخصی پرداخته‌اند، اما «گِیتس» همواره عقلانی عمل کرده است. منتقدان مدعی هستند که در بسیاری از مواقع، «گِیتس» احساسات شخصی خود را کنترل می‌کند و به چیزی فراتر از خود اهمیت می‌دهد. اما گاهی هم او مانند بچه‌ای بازیگوش، شخصاً دعوا راه می‌اندازد، اما هدف اصلی او مایکروسافت است و نه چیز دیگر.

«گِیتس» در یک صنعت داغ دارای توانایی قابل‌ملاحظه‌ای است تا مسائل شخصی را از تصمیمات تجاری به دور نگه دارد. در هر کاری که او انجام می‌دهد، حتی به قیمت تخریب یک شرکت دیگر، مقصودی تجاری وجود دارد. تنها مسئله‌ی مهم برای «گِیتس»، پیروزی است و حتی برای پیروزی حاضر است با دشمنان خود به زدوخورد بپردازد؛ اما این بدان معنی نیست که او اصلاً در آینده با آنها کار نخواهد کرد. همین ویژگی است که از او رقیبی بسیار خطرناک می‌سازد.

رقابت کردن با «گِیتس» مانند شطرنج بازی کردن است. او همواره بسیاری از حرکات آتی را در نبرد با رقبا مد نظر قرار می‌دهد و اشتباهات آنها را با خون‌سردی کامل پاسخ می‌دهد. به همین دلیل است که بسیاری در این صنعت از او می‌ترسند.

مدیریت ریسک[1]

در کنار رویکرد تحلیلی و کاملاً منحصربه‌فرد «گِیتس» در تجارت، او همواره یک ریسک‌پذیر زیرک نیز هست. البته او این ریسک‌پذیری را در راه طولانی‌ای که تا کنون پیموده است، فراگرفته است. اما آنجا که دیگران از ریسک دوری می‌کنند و تصمیمات خود را به تأخیر می‌اندازند، «گِیتس» با آگاهی کامل نسبت به‌سرعت زیاد صنعت کامپیوتر، سریعاً اقدام می‌کند؛ چرا که می‌داند اقدام نکردن، خود بالاترین خطر است.

«گِیتس» می‌گوید: «راه‌اندازی شرکت، انرژی بالایی می‌طلبد به‌طوری که عموماً ترجیح می‌دهند ریسک نکنند. همچنین لزومی ندارد در ابتدای راه مانند ما شرکتی راه‌اندازی کنید. حرف‌های زیادی می‌توان راجع به راه‌اندازی یک شرکت بیان کرد. در مورد مایکروسافت، من و «اَلِن» از این می‌ترسیدیم که نکند کس دیگری قبل از ما این کار را کرده باشد. خلاصه، روزگار گذشت و ما تنها توانستیم یک سال صبر کنیم، چون در واقع کارها به کندی پیش می‌رفت. اما به نظر من، واقع‌گرا بودن برای ما بسیار مهم بود.»

«نکته‌ی جالب اینجا بود که ما اصلاً فکر نمی‌کردیم که کل حرکت ما، خود نوعی ریسک باشد. البته من باید جانب احتیاط را رعایت می‌کردم تا ورشکست نشوم، اما می‌دانستم که مهارت‌هایی دارم که به آنها می‌توانم تکیه کنم. والدینم دوست داشتند تا به هاروارد برگردم و درس‌ام را تمام کنم، ولی من دیگر تصمیم خود را گرفته بودم.»

---

۱. Risk Management: فن تحلیل، تعیین، کمینه‌سازی و جلوگیری از زیان‌های بالقوه و پیش‌بینی نشده در تجارت، به وسیله‌ی اقدامات ایمنی، بیمه کردن و غیره. [م.]

«نکته‌ی ترسناک، پرداخت دستمزد به دوستانی بود که استخدام‌شان کرده بودم. از این گذشته، ما مشتریانی داشتیم که ورشکسته بودند، البته من سعی می‌کردم تا این مشتری‌ها را علی‌رغم ورشکستگی، از دست ندهم. خلاصه، دیری نپایید که محافظه‌کارانه فکر کردم باید دست کم حقوق یک سال کارمندانم را از پیش داشته باشم. البته در حالت کلی، حق با من بود و من باید این ریسک را مدّ نظر قرار می‌دادم. اما الآن ما نزدیک ۱۰ میلیارد دلار پول داریم که به اندازه‌ی کافی زیاد است و نه تنها می‌توانیم از آن برای سال‌بعد، بلکه برای سال‌ها استفاده کنیم.»

سرسختی

«گِیتس» آدم بی‌رحمی است. او سه دهه است که در صنعت کامپیوتر، قماربازی کرده است! او به‌عنوان یک جوان نسبتاً کم‌سن و سال که چندین میلیارد دلار سرمایه دارد، هر وقت بخواهد می‌تواند بازنشسته شود، اما هیچ علامتی دال بر خستگی در او دیده نمی‌شود.

بسیاری از هم‌قطاران و همکلاسان او که در هنگام راه‌اندازی مایکروسافت، وی را فقط نظاره کردند، اکنون کناری نشسته‌اند و به حال او غبطه می‌خورند؛ مانند «پُل اَلِن» که به‌علت ابتلا به سرطان غدد لنفاوی، مایکروسافت را ترک کرد. هرچند، برخی از هم‌قطاران «گِیتس» کوشیدند که به صنعت کامپیوتر بازگردند؛ مانند «استیو جابز» که اخیراً به اَپل بازگشته است، اما «گِیتس» تنها کسی است که تا کنون از میدان به در نرفته است.

تمام کسانی که از دانشگاه انصراف داده‌اند، تلاش کرده‌اند تا کتابی بنویسند یا شرکتی راه‌اندازی کنند، شاید بتوانند پای در جای پای «گِیتس» بگذارند. اما این کار درست نیست. «گِیتس» کتاب خود را در حالی نوشت که متهم به انحصارگرایی بود و پاسخ‌های خود را به دادگاه آماده می‌کرد. او اخیراً درباره‌ی نقش مایکروسافت در تکنولوژی اینترنت گفته است: «واقعیت این است که اغلب رقیبانِ سیستم عامل ما به نظر خسته می‌آیند. البته درست است

که ما با رقبای جدیدی مواجه شده‌ایم، اما همیشه ندادن فرصت بُرد به حریفان، برای من سرگرم‌کننده است.»(۱)

«گِیتس» در قانون رقابت

منتقدان «گِیتس» از این گله دارند که وی استاد قدیمی خفه کردن محصولات جدید است و این کار را با بزرگ‌نمایی محصولات خود انجام می‌دهد. البته بسیاری در صنعت کامپیوتر معتقدند که «گِیتس» با معرفی پیش از موعد محصولات جدید خود که ممکن است چندین ماه دیگر به بازار عرضه شوند، می‌خواهد سایر شرکت‌های نرم‌افزاری را بترساند تا در این مورد به تحقیق نپردازند و با او سرشاخ نشوند. این یکی از چندین شکایتی است که علیه مایکروسافت مطرح شده است و FTC[۱] و نیز واحد انحصارشکنی دادگستری آمریکا، سال‌ها بر روی آن تحقیق کرده است.

به‌هر حال «گِیتس» همواره منکر سوءاستفاده‌ی مایکروسافت از موقعیت خود در بازار بوده است. در همین اواخر، «گِیتس» شخصاً دفاعیه‌ی محکمی را پیرامون تأثیر شرکت بر بازار PC تنظیم کرده است.

«نقش اصلی قانون رقابت، حمایت از مصرف‌کننده است و این تضمین را می‌دهد که محصولات جدید تولیدشده، واقعاً بدیع باشند. شما می‌توانید به بخش‌های مختلف اقتصاد مراجعه کنید و بپرسید که چرا فلان رویداد این‌قدر خوب جا افتاده است؟ مهم نیست که شما چه نمره‌ای به آن می‌دهید. در هر صورت، بخشی از اقتصاد می‌تواند به بهترین نحو رشد کند؛ و آن صنعت کامپیوتر است که در اقتصاد همچون نگینی می‌درخشد. من نمی‌خواهم صنعت کامپیوتر را بزرگ جلوه دهم، چون شما حتماً به خاطر دارید که قبل از به وجود آمدن این صنعت، ساختار کاملاً متفاوت

---

۱. Federal Trade Commission: مؤسسه‌ای است فدرال که مسئول اِعمال قوانین مختلف فدرال در زمینه‌ی انحصارشکنی (Antitrust) و حمایت از مصرف‌کننده (Consumer-Protection) است. [م.]

بود و مردم را درمانده کرده بود. از همان زمانی‌که شما یک PC از یکی از شرکت‌های IBM، DEC، HP یا هر شرکت دیگر خریدید، دیدید که تنها سیستم عامل قابل اجرا روی آنها، کار مایکروسافت است.»(۲)

«دیدگاه مایکروسافت همواره این بوده است که تمام این کامپیوترها مثل هم کار می‌کنند. اگر می‌خواهید نرم‌افزار جالبی را تهیه کنید، نباید کامپیوترهای متعددی از شرکت‌های مختلف که تعداد آنها شاید به رقم میلیون برسد، بخرید. لذا ما برآن شدیم تا تهیه‌ی نرم‌افزار را برای مردم تا می‌توانیم ارزان کنیم و کاری نکنیم که آنها مجبور باشند برای آزمایش یک نرم‌افزار، کامپیوترهای مختلفی را امتحان کنند. هدف صنعت PC رقابت بر سر تولید سبک‌ترین، سریع‌ترین و ارزان‌ترین کامپیوتر است. این کار برای مصرف‌کنندگان خیلی باارزش است و باعث شده تا انفجاری بزرگ در صنعت‌نرم‌افزار رخ دهد.»

«بخشی از پویایی PC در این است که به جای تولید نرم‌افزارهای مختلف برای کامپیوترهای مختلف، نرم‌افزارهایی برای یک سیستم عامل واحد تولید شود. مثلاً برای وصل شدن به اینترنت، به جای آنکه کاربران مجبور باشند کامپیوتر خود را با اینترنت سازگار کنند، ما اینترنت را با کامپیوتر آنها سازگار کرده‌ایم. البته این کار به‌صورت تکاملی انجام شده است. ابتدا رابط‌های گرافیکی به بازار عرضه شدند، سپس هارد دیسک‌ها[۱]، شبکه و اکنون اینترنت.»

«به نظر من قوانین انحصارشکنی بسیار خوب نگاشته شده‌اند. البته برخی معتقدند که این قوانین باید مورد بازبینی قرار گیرند. این بحثی تخصصی است. هنگامی که من وارد دنیای تجارت شدم، خیلی مواظب بودم تا خود را با قوانین وفق دهم و به همین منظور با وکلای مختلفی تماس داشتم تا از موردهای سوآل‌برانگیز بر حذر باشم. لذا این برای من

۱. Hard Disk: دیسکی است سخت در درون کامپیوتر که مقادیر بزرگی از داده‌ها و برنامه‌ها را می‌تواند نگه‌داری کند. [م.]

جای بسی تعجب است که خود را در دادگاه انحصارشکنی می‌بینم. البته من از دستگاه قضایی تشکر می‌کنم، چون محیطی ایجاد کرده است که در آن واقعیات آزمایش می‌شوند و مردم می‌توانند ببینند که اگر رقابت جنبه‌ی سالمی داشته باشد، به نفع مصرف‌کنندگان خواهد بود. هیچ شکی ندارم که ما به سمت آینده‌ای بهتر در حرکت‌ایم.»

«گذراندن مراحل قضایی، بسیار وقت‌گیر است؛ زیرا تنظیم دادخواست، کار بسیار دشواری است. شما دولت را مجبور کردید که خود را درگیر این موضوع کند و مدارکی را علیه ما جمع‌آوری کند. اما چیزی که ما می‌خواهیم از آن مطمئن شویم آن است که این مدارک، تصویر نادرستی از ما ارایه ندهد.»

یادداشت‌های نویسنده:

1. Kehoe, Louise and Dixon, Hugo, "Fightback at the Seat of Power", *Financial Times*, June 10, 1996.
2. "Watching his Winaows", *Forbes* ASAP, 1997, taken from Jager, Rama D. and Ortiz, Rafael, *In the Company of Giants*, McGraw-Hill, New York, 1997.

چهار: افراد بسیار باهوش را استخدام کن!

«استفاده از افراد بسیار باهوش، شیوه‌ای است که گِیتس قاصدانه از آن استفاده می‌کند و آن را در مایکروسافت به صورت سازمانی درآورده است. او به افراد باهوش اهمیت ویژه‌ای می‌دهد و آنها را عامل موفقیت مایکروسافت می‌داند.»(۱)

«رَندَل اِ. اِستراس»[1]

(استاد بازرگانی و نویسنده‌ی کتاب:
The Microsoft Way**)**

«گِیتس» بسیار باهوش است و تلاش نمی‌کند تا برای تمام موفقیت مایکروسافت اعتبار بگیرد. علاقه‌ی او بر این است تا به تصدیق استعداد کسانی اقدام کند که در حوزه‌ی کاری او تعیین‌کننده هستند. مجله‌ی Fortune می‌نویسد: «مایکروسافت را مردی راهبری کرده است که هیچ‌کس در نبوغ او شک ندارد، کسی که این دوراندیشی را دارد تا به دنبال نبوغ در دیگران باشد و از آنها برای همکاری دعوت نماید.»(۲)

«گِیتس» می‌گوید: «من باید اعتراف کنم که بهترین تصمیمات تجاری من با یاری نخبگان صورت گرفته است. تصمیم من برای ورود به دنیای تجارت، با مشورت «پُل اَلِن» که احتمالاً در صدر فهرست این نخبه‌ها قرار دارد، صورت

---

1. Randall E. Stross

گرفت؛ پس از آن هم، من از یکی از دوستانم به نام «اِستیو بالمِر» دعوت به همکاری کردم. او همواره در اولویت شراکت تجاری با من قرار داشته است. این بسیار مهم است تا با کسی کار کنی که در تمام زمینه‌ها به او اعتماد داری، کسی که کاملاً متعهد باشد، کسی که آرمان‌های تو را قبول داشته باشد و مهارت‌های دیگری علاوه بر آنچه که تو داری هم داشته باشد و همواره رفتار تو را بررسی‌کند. شما مطمئن هستید که وقتی با این فرد کار می‌کنید از طرف او خواهید شنید که: «کمی صبر کن، آیا در مورد این تصمیم خود به اندازه‌ی کافی فکر کرده‌ای؟» برتری کار با این جور آدم‌های برجسته و باهوش نه تنها در این است که کار تجارت را برای شما به نوعی سرگرمی تبدیل می‌کنند بلکه شما را به موفقیت‌های واقعی نیز سوق می‌دهند.»[۳]

«گِیتس» کسانی که در زمینه‌ی فنی مهارت کافی ندارند را آزار می‌دهد. او می‌گوید: «من هیچ‌وقت آدم‌های احمق را استخدام نمی‌کنم.» گاهی از منش «گِیتس» به نخبه‌سالاری تعبیر و به آن انتقاداتی شده است. اما آثار مثبتی هم داشته است. مایکروسافت با این رویکرد قادر است تا دانشجویان برجسته و ممتاز بسیاری را به محض دانش‌آموختگی جذب کند.

به باهوشستان خوش آمدید!

«رَندَل اِ. اِستراس» می‌گوید: «گِیتس» مظهر آن چیزی است که قبلاً گمان می‌رفت ناممکن است: عقل‌گرایی عملی. او همواره به دنبال استخدام باهوش‌ترین افراد در صنعت کامپیوتر بوده است... او همواره و هرکجا که برایش مقدور بوده، افراد نخبه را به کار گرفته است. سرمایه‌های اصلیِ مایکروسافت در واقع کله‌ی «گِیتس» و کارکنان‌اش است...»

«گِیتس» از همان ابتدا بر این پافشاری می‌کرد که شرکت نیازمند بهترین ذهن‌هاست. مایکروسافت برای این‌گونه افراد واژه‌ی «افراد با بهره‌ی هوشی بالا» را به کار می‌برد و همواره عزم خود را برای جذب این افراد جزم کرده است. «گِیتس» می‌گوید: «اصلاً نمی‌توان این واقعیت را نادیده گرفت که با

گزینش نرم‌افزارنویسان برحسب بهره‌ی هوشی‌شان، به سمت نخبه‌گرایی حرکت خواهید کرد...»[۴]

«گِیتس» در مواقع لزوم، شخصاً در روند استخدام دخالت کرده است. مثلاً، وی معتقد است که یک برنامه‌نویس بااستعداد نیازمند تشویق و ترغیب بیش‌تر است تا به شرکت ملحق شود. گاه «گِیتس» شخصاً به فردی زنگ زده است و از او دعوت به همکاری کرده است.

ستاره‌ها دوست دارند تا در زمینه‌ی تخصصی خود، بهترین باشند. گاهی اوقات، برنامه‌نویسان رده‌بالا به دنبال همکلاسی‌ها و دوستان پیشین خود هستند تا آنها را برای استخدام در مایکروسافت یاری کنند. مثلاً، «گِیتس» در سال ۱۹۸۱م. «چارلز سایمِنی»[۱] را از شرکت Xerox PARC استخدام کرد. «سایمِنی» که از او به‌عنوان «پدر نرم‌افزار Microsoft Word» یاد می‌شود، به جذب افراد بسیار دیگری پرداخت. «گِیتس» می‌گوید: «چگونه می‌توانیم افراد بزرگ و نخبه را استخدام کنیم؟ به‌صورت کلامی و بر اساس توصیه‌ی دیگران.»

نهایت سرمایه‌گذاری فکری

«بیل گِیتس» در زمینه‌ی تئوری مدیریت یک سرمایه‌گذار فکری به‌معنای واقعی کلمه است. او از همان ابتدای کار می‌دانست که سرمایه‌ی اصلیِ مایکروسافت، ظرفیت افراد است. او اغلب باهوش‌ترین برنامه‌نویسان را مستقیماً پس از دانش‌آموختگی از دانشگاه و بدون هیچ سابقه‌ای، برای همکاری دعوت کرده است.

«رَندَل اِ. اِستراس»، تجارت نرم‌افزار را به صنعت فیلم‌سازی هالیوود تشبیه می‌کند. او می‌گوید: «در صنعت نرم‌افزار، منابع ذهنی یک برنامه‌نویس، به وسیله‌ی کیمیای تجارت می‌تواند بازارهایی را به وجود آورد که قبلاً وجود خارجی نداشته است.»

1. Charles Simonyi

در عمل، اکثر سازمان‌ها ارزشی برای میزان استعداد و مهارت‌های کارمندان‌شان، قایل نیستند. این سازمان‌ها به سرمایه‌گذاری فکری واقف نیستند، ولی در مورد سایر ابعاد سرمایه‌ی ذهنی، مثل برقراری ارتباط با مشتریان و تأمین‌کنندگان قطعات، اهمیت قایل می‌شوند.

محیطی دانشگاهی

ساختمان‌های مرکزی مایکروسافت در رِدمُند به‌گونه‌ای طراحی شده‌اند که محیط مناسبی برای جذب استعدادهای درخشان باشند. این محیط با نمایی بسیار ساده، زیبا و با فضای سبز، به گونه‌ای طراحی شده است تا محیط دانشگاه را برای کسانی که تازه از دانشگاه دانش‌آموخته شده‌اند، تداعی کند. این مکان را «دانشگاه مایکروسافت» می‌خوانند و به نظر می‌آید که اسم کاملاً با مسمایی است.

چمن‌زارهای این محوطه به‌صورت دقیق و زیبایی با انبوهی از درختان احاطه شده است و ساختمان‌هایی با حصارهای کوتاه و نمایی سفید و پنجره‌هایی که رنگ سبز تیره دارند، در میان آنها خودنمایی می‌کند. ساختمان‌های اصلی مایکروسافت به شکل X طراحی شده‌اند تا بیش‌ترین نور طبیعی به داخل آنها وارد شود. اگر چه در معماری اکثر شرکت‌های جهان از ساختمان‌های با پلان آزاد استفاده می‌شود، اما مایکروسافت تک تک دفاتر را به گونه‌ای طراحی کرده است تا تنها یک در داشته باشند و برای هر فرد، یک اتاق جداگانه در نظر گرفته است.

البته این سبک ساخت و ساز به دستور شخص «گِیتس» انجام شده است، چون وی معتقد به ایجاد حریم خصوصی برای کارمندان است تا آنها بتوانند به‌راحتی فکر کنند. مایکروسافت، برای تداعی تعاملات اجتماعی، چندین بوفه را تعبیه کرده است که در آنها غذا با قیمت یارانه‌ای ارایه می‌شود.

این محیط دانشگاهی همچنان پابرجاست. کارکنان مایکروسافت لباس غیررسمی می‌پوشند و برای مأموریت‌ها و سفرهای تجاری، از هتل‌های

طرف قرارداد شرکت استفاده می‌کنند (خود «گِیتس» هم شامل این قانون می‌شود). در این محیط از اتاق ناهارخوری مدیران و یا دفاتر ویژه‌ی اداری خبری نیست.

در واقع مایکروسافت بر اساس اصول اخلاقی صرفه‌جویی ساخته شده است. حتی کسانی که مدت‌هاست شرکت را ترک کرده‌اند، به این محیط سری می‌زنند و علاوه بر یادآوری خاطرات، از مواهب آن بهره‌مند می‌شوند و مایکروسافت نیز از آنها با آغوش باز استقبال می‌کند. آنها به یاد دارند که موفقیت شرکت یک‌شبه به دست نیامده است و خوردن سوسیس به جای میگو، باعث استمرار این موفقیت می‌شود.

علاوه بر این، شرکت محیطی بسیار دنج و راحت را برای اغلب کارکنان مهم ایجاد کرده است؛ به‌طوری که اغلب آنها دوست دارند مدت‌ها در شرکت بمانند.

وظیفه‌ی گروه بااستعداد

«گِیتس» در جایی گفته است که بزرگ‌ترین عامل مؤثر بر رشد شرکت، حضور افراد بااستعداد واقعی بوده است. وی برای شروع، نرم‌افزارنویسانی را استخدام کرد که شخصاً آنها را می‌شناخت، کسانی که «گِیتس» آنها را «دوستان باهوش» می‌نامد. اما با گذشت زمان «گِیتس» به این نتیجه رسید که باید به استخدام «بیگانگان باهوش» نیز بپردازد.

«گِیتس» می‌گوید: «ناسازگاری من با اِستیو بالِمر (مرد دست راست «گِیتس») از بدو ورود او به شرکت پیش آمد. ما ۲۵ کارمند داشتیم. او به من گفت: «باید ۵۰ نفر دیگر را هم استخدام کنیم تا بتوانیم کارهایمان را جمع و جور کنیم.» من گفتم: «نمی‌توان این تعداد آدم را پیدا کرد.» خلاصه، من یک روز تمام به این موضوع فکر کردم و سرانجام به او گفتم: «اشکالی ندارد، حالا که می‌خواهی استخدام کنی سعی کن هر چه سریع‌تر این کار را بکنی و سعی کن افراد خوب را جذب کنی؛ البته وقتی به مرحله‌ی تعیین بهره‌ی

هوشی افراد رسیدی، من کمکت خواهم کرد و افراد باهوش را به تو معرفی خواهم کرد.» اکنون ما حدود ۲۴,۰۰۰ کارمند داریم و هنوز هم مشکل اصلی ما، جذب افراد نخبه است.»[۵]

«گِیتس» علی‌رغم رشد نمایی مایکروسافت، همواره با کاهش تعداد نفرات گروه‌های توسعه‌ی نرم‌افزار، مخالفت کرده است. او به این نکته واقف است که برنامه‌نویسان نخبه بهتر می‌توانند افراد دیگر را با ظرفیت مشابه جذب کنند. شرکت‌های دیگر ممکن است آزمون‌هایی را برای استخدام‌های خود در نظر بگیرند، اما مایکروسافت ترجیح می‌دهد قبل از استخدام افراد، بررسی موشکافانه‌ای روی آنها انجام دهد. جنگ اول، به از صلح آخر است. استخدام افراد ناکارآمد باعث افت روحیه‌ی کارمندان دیگر می‌شود؛ اما اگر از همان ابتدا در استخدام هر فرد دقت شود، دیگر این مشکل پیش نمی‌آید.

مایکروسافت برای استخدام افراد معتقد است که استخدام کارمندان متوسط جدید، بدتر از نگه داشتن کارمندان پردرد سر است. «گِیتس» در جلسه‌ی بررسی اولویت‌های استخدامی به مدیران خود گفت: «اگر فردی وارد محیط کار نشود برای ما بسیار راحت‌تر است، اما اگر کارمند متوسطی دارید که کار چندانی از آن برنمی‌آید، بدانید درگیر مشکل بزرگی شده‌ایم.»

به نظر «گِیتس»، به سختی می‌توان یک کارمند متوسط را اخراج کرد و جای آن را به یک کارمند باهوش‌تر داد. «گِیتس» برای پرهیز از این معضل، در همان روزهای نخستین تأکید کرد که شرکت به استخدام کارکنان کمتر از نیاز اقدام کند. فرمول «گِیتس» برای استخدام، n-1 است که در آن n تعداد افراد مورد نیاز می‌باشد.

این قانون ساده، پیامی روشن دارد: تنها بهترین‌ها را استخدام کنید چون واقعاً به آن تعدادی که فکر می‌کنید، نیاز ندارید. مایکروسافت تا به امروز کارمندان ناکارآمد را استخدام نکرده است و مایکروسافت توجه خاصی را به استخدام افراد استثنایی دارد و اغلب به هنگام استخدام، شخصاً با آنها مصاحبه می‌کند.

کارمندان کافیین‌خور

«گِیتس» می‌گوید: «من ساعت‌های متمادی کار می‌کنم، البته نه مانند گذشته. انتظار ندارم که دیگران هم مانند گذشته‌ی من کار کنند. عموماً در روزهای عادی بیش از ۱۲ ساعت و در روزهای تعطیل، بیش از ۸ ساعت کار نمی‌کنم.»(۶)

سخت‌کوشی «گِیتس»، به فرهنگ مایکروسافت هم رسوخ کرده است؛ به‌طوری که می‌توان آن را این‌گونه توضیح داد: «سخت کار کنید و سپس حتی سخت‌تر!» «گِیتس» تفریحات آخر هفته را نشان‌گر ضعف می‌داند. اردوگاه مایکروسافت در رِدمُند، امکانات لازم را برای ساعات طولانی کار، تدارک دیده است. کارمندان مایکروسافت در زمان کار می‌توانند پیتزا سفارش دهند و همچنان به کار خود ادامه دهند. البته شرکت برای آنها نوشیدنی‌های غیرالکلی و قهوه‌ی رایگان نیز در نظر گرفته است.

گفتنی است مایکروسافت سالانه به‌طور میانگین، مبلغ ۸,۰۰۰ دلار به‌عنوان کمک‌های بلاعوض و بیش از ۷۱۵ دلار برای نوشیدنی‌ها و میان وعده‌های غذایی هر کارمند اختصاص می‌دهد.(۷) یکی از کارمندان مایکروسافت در سال ۱۹۹۴م. به مجله‌ی Newsweek می‌گوید: «در مایکروسافت هر چیز کافیین‌دار رایگان است.»

حرف‌های «مایک تایرِل»[1] از شرکت Netscape در زمان انجام مذاکرات با مایکروسافت شنیدنی است. «تایرِل» می‌گوید: «از وقتی که با مایکروسافت قرارداد بستم، دیگر ساعات کاری‌ام حساب و کتابی نداشت. شب‌ها دیروقت از شرکت، هتل و جاهای دیگر، بچه‌های شرکت زنگ می‌زدند و سفارش چای یا قهوه می‌دادند. گاهی شب‌ها دیروقت تلفن منزل ما به صدا درمی‌آمد و زن من می‌گفت: «نگو که از مایکروسافت زنگ می‌زنند!» من هم می‌گفتم: «این موقع شب غیر از بچه‌های مایکروسافت چه کسی می‌تواند زنگ بزند؟!» فکر نمی‌کنم این بچه‌ها خواب داشته باشند.»(۸)

1. Mike Tyrrel

البته بچه‌های مایکروسافت که می‌خواهند شب‌ها کار کنند، امکانات لازم را در اختیار دارند و «گِیتس» در رِدمُند امکانات کافی را برای آنها تهیه کرده است. این محل علاوه بر داشتن تمام امکانات رفاهی، قابلیت بالایی برای مدیریت پروژه دارد تا تحویل به‌موقع کارها را تضمین کند. رقبای «گِیتس» از صمیمیت تیم‌های توسعه‌ی مایکروسافت، بسیار ناراحت‌اند. آنها اشتیاق فراوانی به کار دارند و مُحال است که کم‌کاری کنند. مجله‌ی Fortune می‌نویسد: «قابلیت مایکروسافت در نگهداری کارمندان کوشا، یکی از رازهای موفقیت اوست.» گمان می‌رود «گِیتس» آرمان خود را با کارمندانش در میان گذاشته است که آنها این‌گونه کار می‌کنند. کارمندان مایکروسافت با اهدف شرکت احساس نزدیکی فراوانی می‌کنند چون آنها تحت مدیریت شخصی هستند که پا به پای آنها کار می‌کند. این همان کاری بود که «اِستیو جابز» در روزهای نخست ورود خود به اَپل انجام داد.

«گِیتس» همچنین خود، ناظر مستقیم فعالیت‌های مدیران است. او خود را به‌عنوان یک مدیر استثنایی معرفی می‌کند (هرچند که بعضی‌ها رفتار پرخاشگرانه‌ی وی را نشانه می‌روند و می‌گویند که او از مدیریت سوءاستفاده می‌کند). «گِیتس» به‌عنوان یک متخصص فنی، زمان بسیار اندکی را صرف امور مدیریتی عمومی می‌کند و به همین علت از کارمندان مایکروسافت مجدانه می‌خواهد تا مهارت‌های مدیریتی را با سایر حوزه‌های فنی ترکیب کنند.

او یک بار در میان کارمندان شرکت خود گفت: «هنر مدیریت در این است که افراد بدون آنکه مدیر شوند، پیشرفت کنند.» البته او بعداً با اضافه کردن این نکته اظهارات قبلی خود را اصلاح کرد و گفت: «در محیط‌های فنی این اتفاق می‌تواند رخ دهد.»

او می‌گوید: «من واقعاً تفاوتی بین یک مدیر حرفه‌ای و فرد دیگر نمی‌بینم. ما تماماً حرفه‌ای هستیم، ما در طول روز کار می‌کنیم و پول در می‌آوریم. به من بگویید این غیر حرفه‌ای‌ها که و کجایند؟ من که هرچه به اطراف نگاه می‌کنم این‌جور آدم‌ها را نمی‌بینم. البته من نمی‌خواهم بگویم که من یک مدیر

حرفه‌ای هستم و ما اینجا جمع نشده‌ایم تا یک مدیریت حرفه‌ای داشته باشیم، بلکه می‌خواهیم کارها به پیش برود. لذا به نظر من تمایز قایل شدن بین مدیران حرفه‌ای و غیر حرفه‌ای، کار چندان ساده‌ای نیست.»

به هر حال، آنچه شرکت انجام می‌دهد، روشن‌سازی اهداف برای کارمندان است و به آنها می‌گوید که از آنها چه انتظاراتی دارد و مسیر را برای رسیدن به اهداف، هموار می‌سازد.

مدیر مایکروسافت

مایکروسافت همچنین تلاش زیادی برای تعریف وظایف مدیران کرده است. «مایک مِری»[1] معاون بخش منابع انسانی شرکت مایکروسافت می‌گوید: «مدیر به کسی اطلاق می‌شود که چند نفری به او گزارش کار می‌دهند. ما از مدیران انتظار داریم تا نظارت کافی بر افراد خود داشته باشند و به روشنی ملاحظه کرده‌ایم که در مایکروسافت یک مدیر موفق، سه وظیفه‌ی اصلی دارد:

۱. آگاه‌سازی اعضای گروه نسبت به اهداف و ارزیابی کارکرد آنها؛
۲. برنامه‌ریزی دقیق به منظور پرهیز از فرسایش و خسته کنندگی کار؛
۳. گرفتن بازپس‌خورد دایمی؛»

باشگاه میلیونرها

مایکروسافت همیشه به کارکنان خود حقوق‌هایی پایین‌تر از حقوق‌های شرکت‌های رقیب می‌پردازد. «گِیتس» تا همین اواخر حقوق سالانه‌اش از ۱۷۵,۰۰۰ دلار در سال تجاوز نمی‌کرد. (در سال ۱۹۹۳م.، مایکروسافت به پنج نفر از مدیران ارشد اجرایی خود سالانه جمعاً مبلغ ۱/۹ میلیون دلار حقوق پرداخت کرد، در حالی که «لَری اِلیسِن»[2]، رئیس شرکت اُرَکِل[3]، به تنهایی مبلغ ۵/۷ میلیون دلار را دریافت کرده است.) آنچه تاکنون توانسته

1. Mike Murray 2. Larry Ellison 3. Oracle

است باعث دلگرمی کارمندان مایکروسافت شود و آنها را با این تفاوت حقوق همچنان در این شرکت نگه دارد، تعهدی است که شرکت در دادن سهام به آنها دارد. شرکت برای تمام کارمندان خود این امتیاز را قایل شده است که سهام مایکروسافت را با هزینه‌ی ثابتی در آینده بخرند. این همان عامل اصلی شرکت در توانایی جذب بهترین برنامه‌نویسان بوده است.

«گِیتس» با استفاده از امتیاز سهام به کارمندان خود، افراد بسیار زیادتری را نسبت به سایر شرکت‌ها در طول سالیان گذشته، میلیونر کرده است. یکی از مفسران می‌گوید: «مایکروسافت از چند نظر منحصربه‌فرد است، یکی اینکه از لحاظ معماری نمی‌توانید هیچ مکانی را در جهان شبیه به آن پیدا کنید، به علاوه، این شرکت تنها جایی است که در آن چند هزار میلیونر و دو نفر میلیاردر صبح‌ها با پای پیاده به شرکت می‌آیند تا کار کنند.»[۹]

یکی از شرکت‌های وال اِستریت طی محاسبه‌ای اعلام کرد که در سال ۱۹۸۹م.، شرکت مایکروسافت، بیش از ۲۲۰۰ برنامه‌نویس خود را در مدت کمتر از دو سال، میلیونر کرده است. موج استخدام در مایکروسافت همچنان ادامه دارد، هر چند عده‌ای هراس دارند که مبادا سال‌های طلایی مایکروسافت به سر آمده باشد.

«گِیتس» به کسانی که می‌خواهند در مایکروسافت استخدام شوند، این نکته را یادآوری می‌کند که همواره ثروت خود را در سهام مایکروسافت سرمایه‌گذاری کرده است. از آنجا که ارزش سهام مایکروسافت دایماً رو به بالاست و به‌ندرت کاهش قیمتی در آن مشاهده شده است، لذا دانستن زمان استفاده از امتیاز سهام از سوی کارمندان مایکروسافت، همواره برای آنها معضل بوده است.

در شرکت مایکروسافت لطیفه‌ای بر سر زبان‌هاست که «در اینجا، تعداد زیادی اتومبیل برف‌روبِ ۱۰۰,۰۰۰ دلاری در حال حرکت است!» منظور سهامی است که به قیمت ۲,۰۰۰ دلار خریداری کرده‌اند و اکنون ارزش آن ۵۰ برابر شده است.

«گِیتس» مدام برای کم کردن قیمت سهام مایکروسافت می‌کوشد. البته این کار «گِیتس» واکنشی معقول به نوسانات شدید قیمت سهام است که می‌تواند بسیاری از معادلات تجاری را بر هم زند. همان گونه که «گِیتس» کاملاً آگاه است، شرکت‌هایی مثل مایکروسافت که دارای تکنولوژی پیشرفته هستند، برای بورس‌بازان وال اِستریت ارزش ویژه‌ای دارند. تمام بورس‌بازان وال اِستریت، خود را برای ارایه‌ی تولیدات جدید، آماده می‌کنند. «گِیتس» برای جبران این اثر روانی، بر خلاف اکثر مدیران ارشد اجرایی، سال‌های متمادی پیش‌بینی‌های مایکروسافت را مسکوت نگه داشته است.

«گِیتس» می‌گوید: «ما همواره اعلام کرده‌ایم و این رویکرد درازمدت ماست که این نوع تجارت بدون شک طی چرخه‌های متوالی ادامه خواهد داشت. هر چند فراز و فرود وجود دارد، ولی ما تاکنون هیچ‌گونه فرودی نداشته‌ایم و به آن افتخار می‌کنیم. سوددهی ما با نرخ وحشتناکی صعود کرده است. ما همواره به تحلیلگران گفته‌ایم که سهام ما را به کسی توصیه نکنید. ما نرم‌افزارفروش هستیم نه سهام‌فروش! تخمین‌های درآمدی خود را کاهش دهید و محافظه‌کارانه‌تر عمل کنید. توصیه‌ی خرید سهام مایکروسافت، رهیافت عقلانی‌ای برای بلندمدت نیست.»(۱۰)

«گِیتس» با دادن امتیاز سهام به جای پاداش و افزایش حقوق کارمندان، پیوندی ناگسستنی بین کار و پاداش ایجاد کرده است. او در این‌باره می‌گوید: «ما از مالکیت به‌عنوان اهرمی برای بالا بردن کارکرد، استفاده می‌کنیم.»

آنچه بسیاری را متعجب ساخته است، کار کردن کارمندان مایکروسافت علی‌رغم حقوق پایین و سختی کار آنهاست، که البته دلیل این همکاری همانی است که گفته شد. در واقع زمانی افراد مایکروسافت را ترک می‌کنند که واحد پژوهش شرکت این پیشنهاد را داده باشد. رفتن برخی از افراد، به خاطر ثروتمند شدن آنها نیست، بلکه بیش‌تر به خاطر بی‌انگیزگی آنهاست.

اما ناگفته نماند که بیش‌تر کارمندان مایکروسافت، حاضر به ترک شرکت نیستند. بسیاری از آنها در دهه‌های دوم و یا سوم زندگی خود، از طریق امتیاز

سهام شرکت، میلیونر شده‌اند. آنها می‌توانند به‌راحتی خود را بازنشسته کنند، اما این کار را نمی‌کنند. یکی از مدیران مایکروسافت می‌گوید: «اگر مایکروسافت نبود، ما چه می‌خواستیم بکنیم؟ چه جایی بهتر از اینجا می‌توانست ما را سرگرم کند؟»

یادداشت‌های نویسنده:

1. Stross, Randal E., ***The Microsoft Way***, Addison-Wesley, 1996.
2. Morris, Betsy, "The Wealth Builders", ***Fortune***, December 5991 ,11.
3. Schlender, Brent, "The Bill and Warren show", ***Fortune***, July 1998 ,02.
4. Stross, Randal E., ***The Microsoft Way***, Addison-Wesley, 1996.
5. Jager, Rama D. and Ort iz, Rafael, ***In the Company of Giants***, McGraw- Hill, New York, 1997.
6. Jager, Rama D. and Ortiz, Rafael, ***In the Company of Giants***, McGraw-Hill, New York, 1997.
7. Stross, Randal E., ***The Microsoft Way***, Addison-Wesley, 1996.
8. Wallace, James, ***Overdrive***, John Wiley & Sons, New York, 1997.
9. Stross, Randal E., ***The Microsoft Way***, Addison-Wesley, 1996.
10. Jager, Rama D. and Ortiz, Rafael, ***In the Company of Giants***, McGraw-Hill, New York, 1997.

پنج: بَرزیستی را بیاموز!

«موفقیت، معلم بدی است. موفقیت، انسان‌های باهوش را اغوا می‌کند تا گمان کنند که نمی‌توانند بازنده باشند!»
«بیل گِیتس»

«گِیتس» سیستم یادگیری سیری‌ناپذیری ایجاد کرده است. او معتقد است که فراگیری نشان‌دهنده‌ی یک سازمان هوشمند است و دایماً فرایندهای درونی سازمان را بهبود می‌بخشد. او همچنین معتقد است که بهترین راه برای پرهیز از غرور و حفاظت در برابر اشتباهات، همان فراگیری است. البته رقیبان او، این‌قدر سنجیده عمل نمی‌کنند. «گِیتس» با سرمایه‌گذاری بر روی اشتباهات دیگران، به موفقیت دست یافته است.

«گِیتس» می‌گوید: «موفقیت زمانی به دست می‌آید که رقیب اشتباهات زیادی مرتکب شود و کارها را به‌خوبی پیش نبرد؛ این‌جاست که خوش‌بختی به سراغ آدمی می‌آید. تصور نکنید بر روی استراتژی‌ای کار می‌کنید که وابسته به اشتباهات دیگران است، بلکه روی استراتژی‌ای کار می‌کنید که اشتباهات فراوانی در آن صورت گرفته است.»

استعداد ویژه‌ی «گِیتس»، دوری گزیدن از دام‌هایی است که دیگران در آن می‌افتند و در عین حال، استفاده‌ی بهینه از فرصت‌های ناشی از اشتباهات دیگران است. در صنعتی که آدم‌های بزرگ و قدرتمند رو به روی هم قرار می‌گیرند، روش و اسلوب «گِیتس» همواره تهاجمی بوده و هنوز هم هست.

چیزهای زیادی در «گِیتس» وجود دارد که او را از دیگر راهبران متمایز

ساخته است. علی‌رغم موفقیت باورنکردنی، ثروت و شهرت بسیار زیاد «گِیتس»، وی درست مثل روزهای نخست، همچنان به مایکروسافت متعهد است. او ذهن تحلیلگر و اشتیاق به تکنولوژی را درهم آمیخته است و همین آمیزش باعث شده تا او همواره به دنبال افقی برای کسب چیزهای بزرگ‌تر و نوتر باشد. این بی‌قراری معقول و هوشمندانه‌ی شخص «گِیتس»، به مایکروسافت هم سرایت کرده است. همین عشق است که «گِیتس» و افرادش را ثابت‌قدم و استوار بر روی پاهایشان نگه داشته است.

سازمان بی‌اشتباه

تا به امروز، «گِیتس» نشان داده است که در رقابت تجاری، بسیار تهاجمی رفتار می‌کند. این خصلت «گِیتس» تا حد زیادی به خاطر این است که وی به عامل خوش‌بختی خود یعنی نرم‌افزار، چسبیده است. در همان روزهای نخست، این «گِیتس» بود که به «اَلِن» فهماند، آینده از آن نرم‌افزار خواهد بود نه سخت‌افزار.

«گِیتس» چندان بر سخت‌افزار تمرکز نکرده است؛ گرچه در بازارهای مهم سخت‌افزاری، مانند ماوس، کیبُرد، اثرِ انگشت‌خوان[1]، بازی‌های ویدئوییِ کنسول‌دار[2] و MP4 Player سهم قابل توجهی را داشته است. ولی همواره بر این نکته تأکید می‌کند که مایکروسافت اصالتاً یک شرکت نرم‌افزاری است و باید بر بازار نرم‌افزار تمرکز کند.

«گِیتس» می‌گوید: «مایکروسافت برای نرم‌افزارنویسی تأسیس شده است، نه برای اینکه در زمینه‌های دیگر هم موفق عمل کند. دانش ما خلاصه می‌شود به شیوه‌ی استخدام افراد مورد نیاز، شیوه‌ی مدیریت و شیوه‌ی جهانی‌سازی تولیدات نرم‌افزاری.»(۱)

---

1. Fingerprint Reader

۲. Video-Game Console: بازی ویدئویی (Video Game) بازی‌ای است الکترونیکی یا کامپیوتری برای بازی‌های دستیِ (Hand-held) دارای نمایشگر بلور مایع (Liquid-Crystal) که معمولاً به وسیله‌ی یک‌ریز پردازنده (Microprocessor) کنترل و با ایجاد تصاویر متحرک روی کامپیوتر یا صفحه‌ی تلویزیون اجرا می‌شود. [م.]

قانونی وجود دارد که می‌گوید: «اگر هرگونه اشکال در نرم‌افزار پیدا شد، بلافاصله باید آن را برطرف کرد.» همین رویکرد در مورد روندهای درون‌سازمانی مایکروسافت هم اجرا شده است. این شرکت تحت تأثیر شخص «گِیتس»، یک سیستم مؤثر از حلقه‌های بازپس‌خورد را ایجاد کرده است که پیشرفت شرکت را در هر حال تضمین می‌کند.

دانشگاه مایکروسافت

«گِیتس» در مایکروسافت سازمانی آموزشی ایجاد کرده است که مشابه آن را در جهان کمتر می‌توان پیدا کرد. ساختمان‌های مرکزی مایکروسافت در رِدمُند، شبیه ساختمان‌های دانشگاه‌هاست و به آنها اردوگاه مایکروسافت گفته می‌شود. اما تعهد به فراگیری دایمی به مراتب مهم‌تر از محیط فیزیکی این شرکت است.

مایکروسافت با ایجاد سیستم‌هایی برای حفظ سرمایه‌های فکری، همواره در بازی‌های تجاری پیشتاز بوده است. امروزه بسیاری از شرکت‌ها تلاش می‌کنند تا سیستم‌هایی را برای مدیریت دانش[1] ارایه کنند. اما «گِیتس» همواره تأکید کرده است که مهم، جاانداختن و پرورش این موضوع است که دانش کجا استفاده شود و چگونه حفظ گردد.

مایکروسافت، علی‌رغم محیط ساده و ظاهراً آزادش، قوانین سفت و سختی برای نرم‌افزارنویسی دارد. «گِیتس» در حالتی خاص تأکید می‌کند که نرم‌افزارنویسان تا آنجا که برایشان امکان دارد، باید شیوه‌ی نرم‌افزارنویسی خود را استاندارد کنند و از استانداردهایی تبعیت کنند که قبلاً ایجاد شده و به صورت سند درآمده است.

در این شیوه، گروه‌های نرم‌افزارنویسی می‌توانند از استانداردهای هم‌قطاران پیشین خود بهره گیرند و هم‌زمان روی چند طرح کار کنند. البته

---

۱. Knowledge Management: عبارت است از سازمان‌دهی منابع عقلانی و سیستم‌های اطلاعاتی در محیط تجارت. [م.]

بسیاری از شرکت‌ها، از استانداردهای مختلف استفاده می‌کنند که همان اختراع چندباره‌ی چرخ است!

مایکروسافت همچنین از اشتباهات پیشینیان پند می‌گیرد. «گِیتس» می‌گوید: «هرسال می‌کوشم تا ۱۰ اشتباه بزرگ مایکروسافت را بیابم و آنها را تحلیل کنم تا افراد از آنها پند بگیرند و آنها را در راهکارهای آینده‌ی شرکت تکرار نکنند.»

«گِیتس» می‌گوید: «بیش‌تر اشتباهات ما مربوط به بازارهایی است که در زمان درست وارد آن نشدیم؛ چون همواره محدودیت استخدام داشتیم. همچنین باید تمام موضوعات را اداره می‌کردیم تا مطمئن شویم که می‌توانیم تمام نیازهای خود را برآورده سازیم. ما همیشه بر روی لبه‌ی تیغ هستیم و تا آنجا که توانستیم، محدودیت‌های استخدامی را مرتفع کردیم.»[۲]

«توانایی در استخدام سریع نفرات مورد نیاز، عامل اصلی پیشرفت برنامه‌های شرکت بود. دانش را مستند کردیم تا تازه استخدام‌شدگان به‌راحتی بتوانند به دانش پیشینیان دسترسی داشته باشند. از آنجا که کمتر کسی مایکروسافت را ترک می‌کند تا به رقبای ما ملحق شود، خطر از دست دادن اطلاعات حساس کمتر بود.» یکی از دلایلی که «گِیتس» ترجیح داد تا اداره‌های مرکزی را به جای سیلیکِن وَلی در رِدمُند بنا کند، این جمله‌ی وی بود: «کارمندان در سیلیکِن وَلی نمی‌توانند رازی را در پیش خود نگاه دارند.»

حلقه‌های بازپس‌خورد

«گِیتس» در مایکروسافت سیستم بازپس‌خورد برای تمام افراد شرکت بنا نهاد. او به وجود «حلقه‌های بازپس‌خورد» در تمامی بخش‌های مایکروسافت بسیار تأکید می‌کرد.

همان‌گونه که از یک شرکت پیشرو در امور نرم‌افزاری در جهان انتظار هم می‌رود، مایکروسافت دارای زیرساخت‌های الکترونیکی بسیار پیچیده‌ای است. تمام افراد مایکروسافت با استفاده از E-mail می‌توانند با هم و از جمله خود «گِیتس» ارتباط داشته باشند.

«گیتس» می‌گوید: «در یک تجارت تکرارشونده که در آن همه چیز به‌سرعت تغییر می‌کند، ما نیاز داریم تا راه خود را ناگهان تغییر دهیم؛ لذا باید حلقه‌ی بازپس‌خورد مناسبی داشته باشیم. در سیستم E-mail که در آن از سلسله‌مراتب خبری نیست، این تضمین وجود دارد که اگر کسی به کسب اطلاعات درباره‌ی مسئله‌ای نیاز داشته باشد، بتواند طی ۴۸ ساعت آگاهی‌های لازم را نسبت به آن مسئله به دست آورد.»

«گیتس» در پاسخ دادن به E-mail ها، زبانزد کارمندان شرکت است. یکی از مدیران ارشد مایکروسافت که به ناگهان شرکت را ترک کرد، دلیل ترک کردن خود را چک نکردن E-mail هایش عنوان کرد.

وجود حلقه‌های بازپس‌خورد در مایکروسافت، نگرانی‌های بسیاری را در بین رقبا ایجاد کرده است. یکی از حوزه‌هایی که باعث نگرانی رقبا شده است، وجود حلقه‌های بازپس‌خورد در حالتی است که میان گروه‌های سیستم‌عامل‌نویس و گروه‌های نرم‌افزارنویس، دیواری موسوم به دیوار چین، وجود دارد. داشتن یک سیستم عامل با استاندارد صنعتی، باعث شده است تا نرم‌افزارنویسان مایکروسافت نسبت به بقیه‌ی شرکت‌ها یک سر و گردن بالاتر باشند. مایکروسافت در تئوری هم، فرض را بر این گذاشته است تا حوزه‌ی سیستم عامل‌نویسی و نرم‌افزارنویسی را از هم جدا کند. در شرکت، این جداسازی مصنوعی را «دیوار چین» می‌نامند. به‌هرحال، رقیبان همیشه بر سر وجود شکاف‌هایی میان سیستم عامل‌نویسان و نرم‌افزارنویسان مایکروسافت که بتوانند اطلاعات شرکت را از طریق آن به دست آورند، بحث می‌کنند.

مایکروسافت برای مقابله با این‌گونه انتقادات، برای رونمایی سیستم عامل آینده‌ی خود از نرم‌افزارنویسان شرکت‌های دیگر دعوت کرد. در واقع انتظار وجود یک چنین جدایی و افتراقی در صنعت کامپیوتر که به دیوار چین تشبیه شده است، بعید بود. محیط دانشگاهی مایکروسافت می‌تواند این جدایی را از بین ببرد. در دنیای واقعی، دیوار چین نماد سادگی و بی‌تجربگی است. مایکروسافت اکنون قراردادی رسمی را امضا کرده است تا فعالیت‌هایش از

لحاظ رفتار ضد رقابتی[1] کنترل شود.

سازمان یادگیری

مفهوم سازمان یادگیری بر اساس نظریه‌های علمی استادان مدیریت، «کریس آرگریس» از دانشکده‌ی بازرگانی دانشگاه هاروارد و «پیتر سِنج»[2] از دانشکده‌ی بازرگانی Sloan دانشگاه MIT شکل گرفته است.

«پیتر سِنج» می‌گوید: «در ساده‌ترین حالت، یک سازمان یادگیری را می‌توان گروهی از مردم تعریف کرد که دایماً در حال تقویت بنیه‌ی علمی خود هستند تا آینده‌ی خود را بسازند.» او اضافه می‌کند: «مفهوم سنتی واژه‌ی یادگیری بسیار عمیق‌تر از کسب اطلاعات است. این مفهوم دربرگیرنده‌ی تحول افراد است تا بتوانند نتایجی را ایجاد کنند که به دنبال آن هستند و کارهایی را به انجام برسانند که برایشان مهم‌است.»[3]

«سِنج» پنج مؤلفه را برای یک سازمان یادگیری ذکر می‌کند:

۱. **تفکر سیستمی:** او از تفکر سیستمی دفاع می‌کند و به این نتیجه می‌رسد که پدیده‌ها هم‌پیوند هستند.

۲. **چیرگی شخصی:** آشنایی با شایستگی‌ها و مهارت‌ها در کنار مدیریت با رشد معنوی، که واقعیتی عمیق‌تر را برای نفس و خود شخص باز می‌کند و به زندگی بیش‌تر با دید خلاقانه نگاه می‌کند تا با دید واکنشی و انفعالی، متضمن چیرگی شخصی می‌باشد. این نظم شامل دو جنبش است: «یادگیری پیوسته» که چطور بتوان واقعیت حال را واضح‌تر دید و «پر کردن شکاف آرمان و واقعیت» که تنش خلاقیت ایجاد می‌کند و یادگیری نیز از آن نشأت می‌گیرد.

۳. **مدل‌های ذهنی:** این بخش ضرورتاً در تعامل با محرک‌های سازمانی، نیز

---

۱. ضد رقابتی Anticompetitive: رفتارها و فعالیت‌هایی که تحقیقاً یا دقیقاً منجر به اختلال رقابت در بازار می‌شود. [م.]

2. Peter Senge

ارزش‌ها و اصول بنیادین است. «سِنج» به مدیران هشدار می‌دهد تا به قدرت الگوهای فکری سازمانی و اهمیت پرسش و استفهام غیردفاعی این الگوها توجه کنند.

۴. آرمان مشترک: در اینجا «سِنج» بر اهمیت هم‌آفرینندگی[1] تأکید می‌کند و می‌گوید آرمان مشترک تنها می‌تواند بر روی آرمان فردی بنا شود. او مدعی است که آرمان مشترک هنگامی به وجود می‌آید که اعضای گروه وظیفه‌ای را که در پی آرمان می‌آید، جدا از خود نبینند.

۵. یادگیری گروهی: نظم یادگیری گروهی شامل دو تمرین است: گفت‌وگو و مباحثه. گفت‌وگو با طبیعت اکتشافی‌اش مشخص می‌شود؛ اما مباحثه با فرایند مخالفت از طریق محدودسازی زمینه‌ی بهترین گزینه‌های لازم برای تصمیم‌گیری مشخص می‌شود. این دو متقابلاً مکمل یکدیگرند، اما ترکیب این دو زمانی نتیجه می‌دهد که مستقلاً به آنها پرداخته شود. اغلب گروه‌ها فاقد توانایی تفکیک این دو و حرکت آگاهانه بین آنها هستند.

شرکت‌های سنتی، واکوشش‌های[2] بزرگی با یادگیری دارند. در سازمان یادگیری، مدیران به جای نقش کنترل‌کننده و ناظر، نقش محقق و طراح را بازی می‌کنند. لذا «سِنج» در این مورد چنین می‌گوید که مدیران باید کارکنان را برای ایجاد ایده‌های جدید تشویق کنند، با یکدیگر رابطه‌ی صریح داشته باشند، درک متقابلی از شیوه‌ی کارکرد شرکت‌شان داشته باشند، آرمان جمعی ایجاد کنند و با همکاری یکدیگر به اهداف‌شان برسند.

«سِنج» می‌گوید: «دنیایی که در آن زندگی می‌کنیم، با سازمان‌های از پیش بیمار ما، واکوشش‌های بی‌سابقه‌ای دارد.»(۴)

---

1. Co-Creation

۲. Challenge: به پانویس صفحه‌ی ۱۵۸ همین کتاب رجوع کنید. [م.]

متخصصان آزمایش نرم‌افزار

عامل اصلی دیگری هم وجود دارد که باعث شده است مایکروسافت همچنان در اوج صنعت نرم‌افزار باقی بماند. «گِیتس» همواره تمایل دارد تا مشتریان نرم‌افزار را آزمایش کنند. نسخه‌ی آزمایشی نرم‌افزارهای مایکروسافت به مَشتریانی ارایه می‌شود که برای دادن بازپس‌خورد تخصصی در نظر گرفته شده‌اند. در این شیوه، نرم‌افزارنویسان، بازپس‌خورد واقعی را از این مشتریان دریافت می‌کنند. مشتریان مورد نظر، به نرم‌افزارنویسان باگ‌ها و مشکلات ریز و درشت نرم‌افزار را تذکر می‌دهند و پیشنهادهای کاربردی این مشتریان، در نرم‌افزار لحاظ می‌گردد.

فرایند بازپس‌خورد از مشتریان، پذیرش یا عدم پذیرشِ محصول را از سوی افکار عمومی، قبل از عرضه‌ی فراگیر آن در بازار، می‌سنجد. این کار عاملی اصلی در سرعت آماده‌سازی نرم‌افزار از سوی مایکروسافت و توزیع آن در بازار است.

منتقدان می‌گویند مایکروسافت با ریختن محصولات خود در بازار قبل از آزمایش صحیح آنها، از مشتریان خود به‌عنوان متخصصان آزمایش نرم‌افزار استفاده می‌کند. به هرحال بسیاری از شرکت‌های نرم‌افزاری، از این شیوه به‌عنوان یک نظریه‌ی فنی صحیح برای کسب اطلاعات پیشرفته درباره‌ی رویکردهای آتی شرکت و نحوه‌ی تأثیرگذاری بر محصول نهایی استفاده می‌کنند.

نرم‌افزارها و سیستم‌های تولیدی بسیاری از شرکت‌های با تکنولوژی پیشرفته، به نرم‌افزارها و محصولات آتی مایکروسافت وابسته است. آنها از اطلاعات پیشرفته‌ی گروه‌های توسعه‌ی نرم‌افزاری مایکروسافت برای اطلاع از مسیر آینده‌ی تکنولوژی حداکثر بهره‌برداری را می‌کنند. این عاملی است که می‌تواند تفاوت قابل‌توجهی را در موفقیت محصولات آینده‌ی آنها ایجاد کند.

خودشناسی

اخیراً، «لو پلات»[1]، مدیر ارشد اجرایی غول کامپیوتری ایالات متحده‌ی آمریکا، یعنی شرکت «هیولِت پَکِرد»[2]، گفته است: «اگر شرکت HP شرایط حاضر را از قبل می‌دانست، بهره‌وری آن سه برابر وضعیت کنونی بود.» البته باید بگوییم که شرکت HP تنها شرکتی نیست که از این وضعیت نالان است. شرکت‌هایی مثل زیراکس[3]، جنرال الکتریک، یونیلِور[4]، یونیسیس[5] و موتورُلا[6] از دیگر شرکت‌هایی هستند که با موضوع بغرنج مدیریت دانش دست و پنجه نرم می‌کنند.

مایکروسافت سال‌هاست که مدیریت دانش را در عمل انجام داده است. مدیریت دانشی که در مایکروسافت اجرا می‌شود، ارتباط تنگاتنگی با سرمایه‌ی فکری دارد. سرمایه‌ی فکری هم خود به سه زیرگروه تقسیم می‌شود: «سرمایه‌ی انسانی»، «سرمایه‌ی مشتری» و «سرمایه‌ی ساختاری». سرمایه‌ی انسانی همان مغزهای کارمندان است. سرمایه‌ی مشتری، همان رابطه‌ای است که با مشتری برقرار می‌شود. اما سرمایه‌ی ساختاری همان دانشی است که در درون‌سازمان باقی می‌ماند و می‌تواند به کارکنان جدید منتقل شود. البته همین زیرگروه سوم است که کلید مدیریت دانش محسوب می‌شود.

«تُمَس اَ. اِستووِرت»[7] می‌گوید: «سرمایه‌ی ساختاری، دانشی است که یک‌شبه به دست نمی‌آید.» البته این دانش دربرگیرنده‌ی تمام عناصر اعم از فرایندها، سیستم‌ها و سیاست‌هاست که انباشت تجربه‌ی سازمانی را در طول سالیان پدید می‌آورد.

مدیریت دانش می‌کوشد که تا آنجا که ممکن است، سرمایه‌ی انسانی و سرمایه‌ی مشتری را به سرمایه‌ی ساختاری تبدیل کند. در واقع، با مهارت و تجربه می‌توان برتری رقابتی ایجاد کرد و آن را در دسترس همگان قرار داد.

---

1. Lew Platt 2. Hewlett Packard 3. Xerox 4. Unilever
5. Unisys 6. Motorola 7. Thomas A. Stewart

شرکت مایکروسافت با استفاده از حلقه‌های به هم پیوسته‌ی بازپس‌خورد و استانداردسازی کدنویسی، توانسته است همواره در زمینه‌ی مدیریت دانش، موفق عمل کند.

ساختار مدیریت دانش

ساختار مدیریت دانش یا KMS[1] را نخستین بار «تام پیترز» که در مورد مدیریت قلم‌فرسایی می‌کند، به کار برد و آن را به‌عنوان یکی از عناصر سازمان یادگیری مطرح کرد. «پیترز» می‌گوید: «شرکت‌های جدید باید دیوان‌سالاری را درهم بشکنند؛ اما برای این کار لازم است مهارت و دانشی کسب کنند تا با آن قدرت افزایش میزان واحدهای بازار را داشته باشند و بتوانند با تشویق آن واحدها برای توزیع دانش، به کل ساختار سود برسانند. مایکروسافت ساخته و پرداخته‌ی KMS هاست.»

یادداشت‌های نویسنده:

1. Jager, Rama D. and Ortiz, Rafael, *In the Company of Giants*, McGraw- Hill, New York, 1997.
2. Jager, Rama D. and Ortiz, Rafael, *In the Company of Giants*, McGraw- Hill, New York, 1997.
3. Quoted in Napuk, K, "Live and Learn", *Scottish Business Insider*, January 1994.
4. Senge, Peter, "A Growing Wave of Interest and Openness", Applewood Internet Site, 1997.

1. Knowledge Management Structure

شش: انتظار تشکر نداشته باش!

«اساساً ما دو گزینه داریم: یکی اینکه می‌توانیم گِیتس را ضد مسیح، مایکروسافت را امپراتور شر، نرم‌افزارهای آن را آشغال و بنجل و موفقیت شرکت را نیرنگ، دروغ، حیله‌های قانونی و بازاررسانی ناشیانه و شیادانه بنامیم؛ و دیگر آنکه مایکروسافت را آن‌گونه که هست ببینیم، یعنی شرکتی که از روی خیرخواهی پیش‌قراولی انقلاب PC را بر عهده گرفته است و موفقیت آن تنها پاداش خدماتی است که به عموم مردم جهان کرده است.»[1]

«رَندَل اِ. اِستراس»

(استاد بازرگانی و نویسنده‌ی کتاب *The Microsoft Way*)

اگر «گِیتس» تنها یک درس را به عموم آموخته باشد، آن درس این است که بین خوش‌نامی و بدنامی به اندازه‌ی یک تار مو فاصله هست. شما نمی‌توانید بدون آنکه دشمنی نداشته باشید، ثروتمند شوید. در صنعت کامپیوَتر، «گِیتس» بیش از حد، دشمن دارد. او همچنین توجه نهادها و مقامات انحصارشکن فدرال را هم به خود جلب کرده است، به‌طوری که بر روی مایکروسافت سرمایه‌گذاری زیادی انجام داده‌اند تا ببینند که آیا فعالیت‌های چند سال گذشته‌ی مایکروسافت قانونی بوده است یا نه.

در همین زمان، موفقیت و ثروتمندی، چاپلوسی‌هایی را نیز به همراه دارد

و افرادی پیدا می‌شوند که به تعریف و تمجید فراوان می‌پردازند. این افراد گستره‌ای از اهالی سیاست، مثل «اَل گُر»[1] معاون رئیس‌جمهور وقت‌آمریکا، تا ستاره‌های سینمای هالیوود را شامل می‌شود که خود را شیفته‌ی «گِیتس» و مایکروسافت می‌خوانند. تمام آنها به دنبال مسیری هستند تا بتوانند با «گِیتس» یا یکی از معاونانش ملاقاتی انجام دهند و از آنها آینده‌ی عصر دیجیتال و احتمالات همکاری با مایکروسافت را بشنوند.

در سال‌های اخیر هم، «گِیتس» اهمیت داشتن دوستانی در رأس هرم‌های قدرت و رسانه را به‌خوبی فهمیده است. او علی‌رغم نبرد دایم خود با نهادهای انحصارشکن حکومتی، از مدیران ارشد اجرایی شرکت‌های Fortune 500، حمایت و در میز گردهای این مدیران در سیئِتِل و دیگر شهرهای ایالات متحده‌ی آمریکا، شرکت کرده است. اخیراً او با سران برخی از شرکت‌های اروپایی، مذاکراتی انجام داده است.

«گِیتس» هنوز هم در تمام تبلیغات، به شدت از زندگی خصوصی خود محافظت می‌کند و اجازه نمی‌دهد از خانواده‌اش برای تبلیغات استفاده شود. این هم یکی از خصلت‌های ساده‌لوحانه‌ی «گِیتس» است. او نه تنها رئیس یکی از قدرتمندترین شرکت‌های جهان است که به‌صورت روزمره زندگی مردم جهان را تغییر می‌دهد، بلکه ثروتمندترین فرد جهان نیز هست. وی علاوه بر نبوغ، کج‌خلقی‌هایی نیز دارد. مثلاً تصمیم وی برای خرید یک عمارت بزرگ ۵۰ میلیون دلاری در نزدیکی سیئِتل، دلیل این مدعاست.

گیتس میلیاردر

«گِیتس» رابطه‌ی عشق و نفرت با رسانه‌ها دارد. از یک‌سو به نظر می‌رسد که به توجه آنها به آینده‌ی تکنولوژی عشق می‌ورزد و از طرف دیگر از تبلیغات منفی علیه مایکروسافت، نفرت دارد.

1. Al Gore

ملاقات با «گِیتس» همانند ملاقات با رئیس‌جمهور یک کشور است. بسیاری از اهالی سیاست، علاقه دارند عکس یادگاری با «گِیتس» در مایکروسافت بگیرند. مایکروسافت از این تبلیغات حداکثر بهره‌برداری را می‌کند.

«رَندَل اِ. اِستراس» می‌گوید: «هرچند که در سال ۱۹۹۶م. درآمد اینتِل دقیقاً دو برابر درآمد مایکروسافت بود (۳/۶ میلیارد دلار در برابر ۱/۸ میلیون دلار) و باعث شد تا رتبه‌ی اینتِل در پرسودترین شرکت‌ها به هفتم صعود کند و رتبه‌ی مایکروسافت در بیست و نهم باقی بماند، ولی با این حال میزان توجه مطبوعات به شرکت مایکروسافت، حد و اندازه نمی‌شناسد. مایکروسافت و مدیر آن توجه بسیاری از رسانه‌ها را به خود جلب کرده‌اند که این توجه، فراتر از توجه معمول به شرکت‌های کامپیوتری است.» مثلاً، انتشار به‌موقع Windows 95 ، یکی از مهم‌ترین رویدادهای مکتوب در تاریخ دنیای تجارت محسوب می‌شود. انتشار Windows 95 همچنین باعث شد تا توجه رسانه‌ها بیش از پیش به «گِیتس» معطوف گردد.

مسیحی یا ضد مسیح

سخت‌کوشی «گِیتس»، رسانه‌ها را شگفت‌زده کرده است. بسیاری گمان می‌کنند که «گِیتس» در دنیای تجارت، حیله‌گری حرفه‌ای است، به‌طوری که هیچ‌یک از تجار قبلی، مانند او نبوده‌اند.

مثلاً در آوریل سال ۱۹۹۶م.، مجله‌ی Wired مقاله‌ای با نام "Microsoft of Hating" به چاپ رساند که موضوع آن اینترنت بود. سایت‌هایی که در این مقاله معرفی شده بودند، جزو سایت‌های مخالف مایکروسافت و شخص «گِیتس» به شمار می‌رفتند، به‌طوری که خشم مخاطب را برمی‌انگیخت. یکی از سایت‌هایی که در این مقاله معرفی شده بود، "Bill Gates Fun Page" نام داشت که در آن عکس‌هایی از «گِیتس» با دو شاخ شیطانی روی سرش را نشان می‌داد و کاربران می‌توانستند سر «گِیتس» را نشانه بروند. این یکی از کارهای

خصمانه و عجیب و غریب علیه مایکروسافت در سال‌های اخیر محسوب می‌شود.

البته ممکن است روزی فرابرسد که تاریخ‌نویسان اجتماعی توضیح دهند چرا این افراد این‌قدر از «گِیتس» تنفر دارند. تا به امروز، ما تنها می‌توانیم این استنباط را داشته باشیم که آنها از آینده می‌هراسند. بدیهی‌ترین توضیح برای آن را هم می‌توان رشک و حسد عنوان کرد. بسیاری از این واقعیت که «گِیتس» توانسته است ثروتمند شود، آزرده‌خاطر می‌شوند. دلیل این هم بسیار ساده است. اما به احتمال زیاد، عوامل دیگری هم در این دشمنی‌ها نقش دارند.

آیا بین کاهش توجهات از دشمن بزرگ، یعنی اتحاد جماهیر شوروی، و ضد مسیح معرفی کردن «گِیتس»، همخوانی وجود ندارد؟ با فروپاشی امپراتوری کمونیسم در شوروی، جای خالی یک امپراتوری بد و زیان‌آور کاملاً محسوس بود و چه کسی بهتر از یک غول ثروتمند و قدرتمند کامپیوتری که در رأس یک شرکت نرم‌افزاری جهانی قرار دارد. «گِیتس» بهترین گزینه برای این کار بود.

«گِیتس» نخستین ثروتمند میلیاردی در تاریخ آمریکا نیست که از حیث فعالیت‌های ضد رقابتی متهم شده است. یک سده‌ی پیش، رئیس شرکت نفتی تکزاس اُیل، یعنی «جان د. را کِفِلر»، کنترل صنایع پالایشگاهی و خطوط لوله‌ی نفت آمریکا را در دست گرفت. وی سپس از اهرم قدرت استفاده کرد تا کنترل تولید نفت را نیز در دست بگیرد. منتقدان «گِیتس» می‌گویند که سیستم عامل DOS حکم یک خط لوله را داشت که مالکیت آن باعث شد تا او کنترل کل صنعت را در دست بگیرد.

از طرف دیگر، احساسات مشابهی هم وجود دارد که به نظر می‌رسد گروه‌های کوچکی از اعتبار «گِیتس» به نحو احسن استفاده می‌کنند. از نظر این گروه‌ها، «گِیتس» انسانی طلایی با استعدادهای باورنکردنی ست که این ویژگی‌ها از او چهره‌ی محبوبی در جهان می‌سازد. هنگامی که «گِیتس» در مورد آینده اظهار نظر می‌کند، مثلاً در مورد همگرایی تکنولوژی یا گسترشِ

نرم‌افزارهای کاربردی جدید، بسیاری بدون آنکه به تأثیرگذاری اینترنت توجه کنند، به سخنان وی گوش فرامی‌دهند.

اگر در میان سخنان «گِیتس» تنها یک درس نهفته باشد، آن درس این است که اگر فردی مانند «گِیتس» به ثروتی افسانه‌ای دست پیدا کند، باید بداند که همه از این اتفاق خوشحال نمی‌شوند و اگر نخواهد چنین اتفاقی بیافتد، تلاش بیهوده‌ای کرده است.

مدیران ترسناک

این نخستین‌بار نبود که آمریکا یک هدف آسان را در یک مؤسسه‌ی تجاری پرثروت متهم می‌کرد. کسانی هم مثل «را کِفِلِر» و «مُرگَن»[1] متهم به سوءاستفاده از اشتباهات عصر صنعتی شدند.

«تِدی روزوِلت» نخستین کسی بود که در کاخ سفید، قانون انحصار-شکنی را وضع کرد و نام آن را لایحه‌ی «شِرمَن»[2] گذاشت و در سال ۱۹۰۲م.، آن را علیه «مُرگَن» به کار برد. این لایحه ۱۲ سال قبل‌تر علیه شرکت «اِستَندِرد اُیل»[3] اعمال شده بود. این قانون موجب شد تا در سال ۱۹۱۱م.، شرکت اِستَندِرد اُیل به شرکت‌های کوچک‌تر تجزیه شود و «را کِفِلِر» ثروتمندتر گردد. سال‌ها بعد قانون مشابهی علیه شرکت Ma Bell اعمال شد. در دهه‌ی ۱۹۷۰م.، از شرکت IBM نیز شکایت شد که برخی به تمسخر می‌گفتند Big Blue به Little Blue تبدیل خواهد شد!

اکنون نوبت به مایکروسافت رسیده است و از «گِیتس» به‌عنوان دشمن شماره‌ی یک مردم نام می‌برند. به هر حال، از یک نظر حق با «رَندَل استراس» است که می‌گوید: «شدت احساسات ضدِ مایکروسافت، پدیده‌ای بسیار عجیب و احتمالاً منحصربه‌فرد است. بسیار سخت است که تاجر دیگری شبیه "گِیتس" را پیدا کنید که دچار این‌چنین بی‌اعتمادی‌های عمیقی شده باشد.»

---

1. Morgan
2. Sherman
3. Standard Oil

فن‌سالار زورگو

«گِیتس» از لحاظ شخصی هم با عبارات نه‌چندان خوبی توصیف شده است. برخی از کسانی که مدت‌ها از نزدیک با او کار کرده‌اند می‌گویند که «گِیتس» مانند یک بچه‌ی کوچک، برای بازنده نشدن دست به هر کاری می‌زند. طبیعی است که «گِیتس» افراد نادان را نمی‌تواند تحمل کند.

«گِیتس» در جایی گفته است: «زمان خیلی کوتاه است؛ به همین علت اگر افراد چیزهایی را که من قبلاً می‌دانسته‌ام برای من تکرار کنند یا اگر به اندازه‌ی کافی هوشمندانه عمل نکنند یا به چیزهایی که من می‌گویم گوش فراندهند، از چشم من می‌افتند و دیگر صلاحیت کار کردن با گروه را نخواهند داشت.» استعداد ذاتی «گِیتس» باعث شده است تا وی در برابر کسانی که باهوش نباشند، واکنش نشان دهد.

گفته شده است که «گِیتس» به اندازه‌ی تخصص‌هایش آداب معاشرت نمی‌داند. در واقع «گِیتس»، مثل هر کس دیگر، محصول تجربه‌های خویش است. او از همان ابتدا به‌عنوان یک بچه‌ی بسیار باهوش و بااستعداد می‌رفت تا شاگرد ممتاز مدرسه‌ی خود بشود، اما در دانشگاه بود که هوش وی بیش‌تر بر همگان آشکار شد. او به گفته‌ی خود، دانشگاه هاروارد را انتخاب کرد تا از افرادی که از او باهوش‌تر بودند چیزهایی یاد بگیرد، ولی ناامید شد.[۲]

«گِیتس» تمام طول مدت زندگی خویش را در میان افراد بسیار باهوش سپری کرده است و در برابر آنها که استعداد قابل توجهی ندارند، بسیار کم‌تحمل است. معروف است که در جلسات شرکت، فریاد می‌کشد و می‌گوید: «این احمقانه‌ترین جمله‌ای است که تاکنون شنیده‌ام!»

شما ممکن است با خود فکر کنید که اگر او واقعاً مثل یک بچه‌ی شر رفتار می‌کند، پس اصلاً سزاوار دوست داشتن نیست. اما روی دیگر سکه‌ی «گِیتس» را هنوز به شما نگفته‌ایم. او در برخی مواقع می‌تواند بسیار هم دلپذیر باشد؛ البته نه در حد یک فرشته. او در بسیاری مواقع نشان داده است که می‌تواند بسیار شکیبا باشد و در زمان یک معامله‌ی تجاری، شکیبایی‌اش به

اوج می‌رسد. از ورق‌بازی او در دانشگاه هاروارد، خاطرات جالبی در ذهن‌ها بر جای مانده است. خون‌سردی و تفکر تحلیلی او باعث شده بود تا همه به او به‌عنوان یک استراتژیست برجسته نگاه کنند و در این مورد، یک سر و گردن از تمام رقبایش بالاتر باشد. ضمناً او می‌تواند بی‌نهایت بخشنده هم باشد.

مثلاً، «گِیتس» در روز رونمایی Windows 95 که برنامه‌نویسان تا آخرین ساعات در حال کار کردن روی آن بودند، یک کامیون نوشیدنی خنک و شیرینی برای آنها فرستاد. رئیس تیم نرم‌افزارنویسان مزبور به «گِیتس» گفت: «تو به ۴۵۰ نفر نوشیدنی و شیرینی دادی، این کار اصلاً وجهه‌ی خوبی ندارد.»

«گِیتس» گاهی شبیه یک بچه‌ی بداخلاق رفتار می‌کند، اما اگر شما ثروتمندترین فرد دنیا باشید و استعدادتان زبان‌زد عام و خاص باشد، غیر از این از شما انتظار نمی‌رود. روزنامه‌نگارانی که موفق به مصاحبه با او می‌شوند، بسیار خوش‌اقبال هستند، البته اگر با طرح پرسش‌های خود، «گِیتس» آنها را متهم به «پرسیدن پرسش احمقانه» نکند! البته این فن‌سالار زورگوی عرصه‌ی تکنولوژی، هر چه پیرتر می‌شود، مهربان‌تر نیز می‌شود. برخی می‌گویند که او پس از ازدواج کمی آرام‌تر شده است و دوستی او با «وارِن بافِت»[1] که استاد فلسفه‌ی سرمایه‌گذاری است، باعث شده است تا او زندگی را ساده‌تر بگیرد.

ماجراهای «گِیتس» و «بافِت»

می‌گویند در سال ۱۹۹۵م.، هنگامی که «گِیتس» و استاد سرمایه گذاری، «وارِن بافِت»، برای تعطیلات به چین رفته بودند، بسیاری از رسانه‌ها این شبهه را ایجاد کردند که آنها دست به نوعی تبلیغات خارق‌العاده زِده‌اند. مفسران بسیاری نگرانی خود را از این اعلام کردند که این دو ثروتمند بزرگ در کنار کوه پولی که دارند، چه چیز مشترکی می‌توانند داشته باشند که این همه با هم گرم گرفته‌اند؟

1. Warren Buffet

«بافِت» که شست و اندی سن دارد، خود را «کامپیوتر ـ نفهم» می‌نامد و از سرمایه‌گذاری در شرکت‌های با تکنولوژی پیشرفته نظیر مایکروسافت اجتناب می‌کند، چون آنها را درک نمی‌کند. «گیتس» به عصبانی شدن ناگهانی معروف است و می‌گویند بسیار ناشکیباست و از دست کسانی که نسبت به محصولات مایکروسافت اظهار بی‌اطلاعی می‌کنند، زود عصبانی می‌شود. اما به نظر می‌رسد که «گیتس» بعد از معاشرت با «بافِت»، تغییر رویه داده است.

«گیتس» می‌گوید: «ما بنا به دلایلی، به چین مسافرت کردیم. بخش عمده‌ی آن، استراحت و تفریح بود. ما در آنجا چند رستوران «مِک‌دانِلدز»[1] دیدیم و خیلی احساس غربت نمی‌کردیم. دیدن تغییرات صورت گرفته در کشور چین، بازدید از بخش‌های مختلف این کشور و ملاقات با برخی از رهبران آن، برای ما بسیار جالب بود.»

اما این سفر بیش از یک سفر تفریحی بود. «گیتس» مثل همیشه نگاه ژرف خود را متوجه سایر جاها نیز نمود. او می‌گوید: «چین بازاری است که مایکروسافت اخیراً سرمایه‌گذاری بر روی آن را آغاز کرده است. ما به این نتیجه رسیده‌ایم که در این کشور استعدادهای فراوانی نهفته است. ۱٪ از کل فروش ما در این کشور انجام شده است و من امیدوارم که طی ۵ سال آینده، این رقم هر سال دو برابر شود. ما در یک چشم‌انداز ۱۰ ساله می‌توانیم بگوییم که چین ارزش این را دارد تا سرمایه‌گذاری لازم را در آن صورت دهیم. اگر چه سالیانه در حدود ۳ میلیون کامپیوتر در چین فروخته می‌شود، ولی مردم این کشور پولی بابت نرم‌افزار نمی‌پردازند. البته روزی فراخواهد رسید که آنها مجبور به خرید نرم‌افزار هم خواهند شد و هرچه بخواهند در این زمینه تقلب کنند، ما به آنها اجازه‌ی این کار را خواهیم داد! آنها به نوعی معتاد می‌شوند و آن موقع، راهی برای گرفتن پول از آنها خواهیم یافت.»

«بافِت» هم مجذوب پتانسییل بازار چین شد و به این نکته توجه کرد که

1. McDonald's

چینی‌ها مشتریان خوبی برای خرید «کوکا ـ کولا»[1] هستند. از آن پس، «گِیتس» و «بافِت»، چندین‌بار به این‌گونه سفرها رفتند. در سال ۱۹۹۸م.، آنها با هم در یک برنامه‌ی نادر پرسش و پاسخ شرکت کردند و به مدت ۹۰ دقیقه درباره‌ی فلسفه‌ی تجارت صحبت کردند. این رویداد در دانشگاه واشینگتُن و در نزدیکی ساختمان‌های مرکزی رِدمُند اتفاق افتاد. در این نشست، تعداد دانشجویان آن‌قدر زیاد بود که در راهروها و خارج ساختمان نیز ایستاده بودند و بحث را دنبال می‌کردند.

این دو میلیاردر، زوج عجیبی را تشکیل داده‌اند. آنها مانند دوستانی با هم رفتار می‌کنند که انگار سال‌هاست با هم دوست بوده‌اند. در جلسه‌ی پرسش و پاسخ، از ۳۵۰ دانشجوی دانشکده‌ی بازرگانی دعوت شده بود تا با شرکت در این جلسه، پرسش‌های خود را بپرسند.

در این جلسه‌ی مهم که در آن مغزهای بسیاری شرکت داشتند، چه چیزی برای مخاطبان روشن شد؟ پرسش‌هایی در مورد ثروت ۸۴ میلیارد دلاری «گِیتس» و چگونگی سرمایه‌گذاری در «بِرکشیر هَثِوِی»[2]، تنها بخشی از این پرسش‌ها بود.

این دو میلیاردر حرف‌هایشان را به صراحت زدند. «بافِت» دلیل ثروتمند شدن خود را تنها به داشتن بهره‌ی هوشی بالا نسبت نداد، بلکه آن را به «عقلانیت» مربوط دانست. او گفت کاری که من کردم و پول‌دار شدم را همه می‌توانند انجام دهند، به شرطی که یک‌رشته عادت‌های صحیح را سرلوحه‌ی کار خویش قرار دهند. منظور او از عادت‌ها عبارت است از پذیرش عادات کسانی که قبول دارند و ترک عادات کسانی که قبول ندارند. او گفت که من با کسانی که خوشم نمی‌آمد، معامله نمی‌کردم. او ادامه داد که مهم‌ترین چیز، لذت بردن از کاری است که انجام می‌دهید.

«گِیتس» با سخنان «بافِت» موافق بود. او گفت که عادات من از ابتدا در

1. Coca-Cola
2. Berkshire Hathaway

برخورد با کامپیوتر شکل گرفت و اینکه شرکت مایکروسافت، تعصب بالایی نسبت به کامپیوتر داشت. او ادامه داد که من از حل مسائل بسیار لذت می‌بردم.

دروازه‌های بهشت

«گِیتس» و «بافِت» در مورد این موضوع نیز با هم اتفاق نظر دارند که وقتی به ثروتشان نیاز ندارند، با آنچه باید بکنند. «گِیتس» در مورد ارث و میراث خود گفت که من به هیچ‌یک از فرزندانم بیش از ۱۰ میلیون دلار نخواهم داد. «بافت» هم به خسیس‌بازی نسبت به سه پسر خود، شهره است. او به پسران خود گفته است که مطمئن باشند بعد از مرگ وی چیز زیادی به آنها نخواهد رسید، چرا که بیش از ۹۹٪ اموالش را به مؤسسات خیریه خواهد داد.

اگر «گِیتس» به گفته‌ی خود عمل کند، در راه کسانی گام خواهد نهاد که پیش از او نیز این کار را کرده‌اند. کسانی مثل «هِنری فورد»، «جان د. راکِفِلر» و «اَندرو کارنگی»، در سال‌های آخر زندگی خویش، درصد بالایی از دارایی‌های خود را به مؤسسات خیریه اعطا کردند. عیب‌جویان و منتقدان می‌گویند که انسان بعد از آنکه مدت زیادی را در تجارت گذارند، تلاش می‌کند تا محبوب شود و برای خود قصری در بهشت بنا کند!

«گِیتس» در سال ۱۹۹۴م. مؤسسه‌ای را بنا نهاد که در مسائل بشردوستانه، مانند آموزش و بهداشت، فعالیت می‌کرد. این مؤسسه با «بنیاد آموزشی گِیتس» که در سال ۱۹۹۷م. به دست همسرش «مِلیندا»، تأسیس شده بود، ادغام شد و به «بنیاد بیل و مِلیندا گِیتس»[1] تغییر نام داد. این بنیاد با سرمایه‌ای بالغ بر ۲۱ میلیار دلار، آغاز به کار و تاکنون ۲/۷ میلیارد دلار صرف فعالیت‌های خود کرده است.

1. Bill & Melinda Gates Foundation

یادداشت‌های نویسنده:

1. Stross, Randal E., ***The Microsoft Way***, Addison-Wesley, 6991.
2. Wallace, James and Erickson, Jim, ***Hard Drive: Bill Gates and the Making of the Microsoft Empire***, John Wiley, New York, 2991.

هفت: دوراندیش باش!

«شرکت‌های بزرگِ موفق آنهایی هستند که محصولات خود را از بازار خارج می‌کنند، پیش از آنکه دیگران این کار انجام دهند.»

«بیل گِیتس»

«بیل گِیتس»، نسل جدیدی از راهبران تجاری است. طی سال‌های متمادی، او به کرّات نشان داده است که بهترین پیشگوی صنعت کامپیوتر بوده است. او فهم عمیقی از تکنولوژی و شیوه‌ی منحصربه‌فردی در تلفیق داده‌ها با روند تکنولوژی آینده دارد و بر اساس آن، راهبردهای مایکروسافت را تعیین می‌کند. این ویژگی همچنین باعث شده است تا طرفداران مایکروسافت شگفت‌زده شوند و رقیبان از آن وحشت داشته باشند. («گِیتس» با بی‌اعتنایی به نقش دوراندیشی می‌گوید: «آرمان‌گرایی اشکالی ندارد؛ ولی هیچ برتری رقابتی‌ای ایجاد نمی‌کند.»).

اما «گِیتس» از یک نقش مهم دیگر در مایکروسافت بهره می‌گیرد. او متولی فرهنگ و ارزش‌های شرکت است. برخی از شرکت‌ها، مثلِ «مِریل لینچ»[1]، به‌صورت تأکیدی ارزش‌های خود را روی سنگ حک کرده‌اند (در سر در ورودی این شرکت و در سرسرای تک تک‌سالن‌های آن، اصول او لیه‌ی تأسیس این شرکت به چشم می‌خورد.) برخی از شرکت‌ها هم ارزش‌های خود

1. Merrill Lynch

را به صورت کتاب درآورده‌اند؛ مثلاً شرکت «جانسِن اَندجانسِن»[1]، از ابتدای تأسیس تا به امروز، این موارد را در مرام‌نامه‌ی خود به چاپ رسانیده است. کارمندان شرکت HP شیوه‌ی منحصربه‌فرد خود را دارند، به‌طوری که هر کس می‌توانند در بروشور، حتی تصاویر خانواده‌ی مدیران را هم ببینند. اما مایکروسافت تنها و تنها «گِیتس» را دارد و بس؛ کسی که همانند ستاره‌ای پرفروغ بر تارک شرکت و مرشدی صنعت IT در جهان می‌درخشد.

در سال‌های اخیر، «گِیتس» با نگارش کتابی درباره‌ی آینده‌ی تکنولوژی، با نام *The Road Ahead* در این زمینه گام‌هایی برداشته است. این استراتژی، پرخطر است، اما «گِیتس» خود را متعهد می‌داند تا به‌عنوان فرد رؤیاگرا و الهام‌بخش صنعت کامپیوتر مطرح باشد. تنها زمان است که معلوم خواهد کرد ایده‌های «گِیتس» موقتی نیستند، بلکه اندیشمندانه و بلندمدت‌اند.

بنشین و بیندیش!

امروزه شرکت‌ها در حال دور شدن از روش فرماندهی سلسله‌مراتبی و ساختارهای کنترلی مدیریت هستند. در میان این شرکت‌ها، شرکت‌هایی که با تکنولوژی پیشرفته سر و کار دارند، پیشتازند چرا که تمرکز بیش‌تری بر روی کارمندان دانش‌مدار دارند؛ افرادی مثل نرم‌افزارنویسان که کار خود را فارغ از جنبه‌ی نظارتی انجام می‌دهند. مایکروسافت، پیشتاز این عرصه است.

«گِیتس» می‌گوید که به افرادش حقوق می‌دهد تا بنشینند و بیاندیشند. اما «گِیتس» بیش از این، نقش اصلی خود را دوراندیشی می‌داند. او جنبه‌های متداول مدیریت تجارت را رها کرده است و معتقد به ترسیم آینده است.

«گِیتس» می‌گوید: «چگونه می‌خواهید نیروی فروش را اداره کنید و مطمئن شوید که سیستم‌های ارزیابی شما واقعاً تا سطح پرسنلی به‌خوبی اجرا می‌شوند و تشویق‌گر رفتار صحیح هستند؟ من در جلساتی که «اِستیو بالمِر»

---

1. Johnson & Johnson

درباره‌ی چگونه انجام دادن این مهم صحبت می‌کند، شرکت خواهم کرد؛ اما سخنان وی، نظر شخصی من نیست. چگونه ما تبلیغ می‌کنیم تا این پیام‌ها را به مخاطبان خود منتقل کنیم؟ من تقریباً می‌دانم که در بلندمدت ما در چه جایگاهی قرار خواهیم داشت. من مایلم تا برای مردم پیام‌های سازگار با آینده را مطرح کنم. اما من متخصص این‌گونه مسائل نیستم.»(۱)

«گِیتس» خود را متخصص جداسازی و تشخیص گذشته‌ی تکنولوژیکی از آینده‌ی تکنولوژیکی می‌داند. «گِیتس» استعداد عجیبی در فهم حاشیه‌ها دارد. استعداد خارق‌العاده‌ی او به‌عنوان یک راهبر، در توانایی الهام‌بخشی او به افرادی است که او را در تحول صنعت کامپیوتر یاری می‌کنند.

در سال‌های اخیر، نقش او در مایکروسافت بسیار پررنگ‌تر شده است به‌طوری که می‌گوید: «من نحوه‌ی انجام کارها را می‌دانم. نقش من راهبری است؛ یعنی کار کردن با نرم‌افزارنویسان برای آنکه از انجام درست‌کارها اطمینان حاصل کنیم و با محصولات و مشتریان درستی سر و کار داشته باشیم.»

دزد ایده

برخلاف شهرت «گِیتس» به‌عنوان یک فرد دوراندیش در صنعت کامپیوتر، انتقادی که همواره بر مایکروسافت وارد می‌شود، این است که ابداع‌کننده نیست و به‌راحتی ایده‌ها را از دیگران می‌دزدد و آنها را به محصولات مایکروسافت تبدیل می‌کند. مثلاً، هنوز هم بسیاری سیستم عامل Windows را تقلیدی از سیستم عامل مَکینتاش می‌دانند!

مایکروسافت همچنین متهم به ایده دزدی از رقباست. عده‌ی زیادی مایکروسافت را این‌گونه تعریف می‌کنند: «مایکروسافت، روباهی است که شما را از وسط رودخانه می‌گیرد و می‌خورد.»(۲) اما به نظر یکی از منتقدان صنعت کامپیوتر، اغلب منتقدان از شدت حسادت این حرف‌ها را مطرح می‌کنند. «ریچارد شَفِر»[1]، رئیس شرکت «تِکنالاجیک»[2] می‌گوید: «مایکروسافت،

1. Richard Shaffer

مانند شرکت‌های کامپیوتری ژاپن، اصلاً ابداع‌گر نیست، ولی کامل‌کننده‌ی محصولات است.»(۳)

«گِیتس» همچنین نشان داده است که پرورش‌دهنده‌ی خوب ابداعات شرکت‌های دیگر است و در شرکت خود فرهنگی را به وجود آورده است که رفتار گریزان کارمَندان خلاق را تحمل می‌کند. مثلاً، یکی از طراحان نرم‌افزار در مایکروسافت، محیط کار خود را با عروسک تزیین کرده بود. همکاران او می‌دانستند که اگر «گِیتس» این وضعیت را در اتاق او ببیند، عصبانی خواهد شد.

مدیریت خلاقیت

تا همین اواخر، تعداد اندکی از مردم درباره‌ی فرایندهای واقعی مدیریت افراد خلاق، چیزهایی می‌دانستند. یک طرح تحقیقاتی که اخیراً به‌دست «جان واتمُر»[3] در Roffey Park Management Institute کشور انگلیس در حال انجام است، به این نکته توجه دارد که راهبران گروه‌های خلاق، چگونه بهترین‌ها را از استعدادهای ویژه‌ای که در اختیار دارند، انتخاب می‌کنند.

محققان، گروه‌های خلاقی را از حوزه‌های مختلف شامل تحقیقات دارویی، تئاتر بداهه، ورزش، فیلم‌سازی و روزنامه‌نگاری، تحت نظارت دقیق قرار داده‌اند. «واتمُر» می‌گوید: «مدیریت کردن افرادخلاق، کاری بسیار مشکل و گاهی اوقات مُحال است، اما بدیهی است که برخی مردم استعداد خارق‌العاده‌ای در انتخاب بهترین استعدادها دارند و حتی در استفاده از افراد خلاق نسبت به افراد عادی، بسیار موفق‌تر عمل می‌کنند. البته این کار مستلزم استفاده از سبکی جدید در مدیریت است.»

تحقیقات نشان داده است که افراد موفق در زمینه‌ی راهبری گروه‌های خلاق، با ایجاد محیط مساعد برای خلاقیت، حامی تفکرات و اندیشه‌های افراد زیردست خود می‌شوند. البته آنها اغلب برای راهبری، از شیوه‌های مخصوص به خود استفاده می‌کنند.

---

2. Technologic Inc

3. John Whatmore

افراد موفق در زمینه‌ی راهبری گروه‌های خلاق، یک رشته مشخصات مشترک دارند که برخی از آنها عبارت‌اند از:

۱. اجتماعی بودن و توانایی برانگیزاندن ایده‌ها با بیان یک نظریه به شیوه‌ها و زبان‌های مختلف؛

۲. توانایی خواندن فکر دیگران برای رسیدن به بهترین کارکرد با انتخاب بهترین گزینه‌ها؛

۳. ایجاد «تنش خلاق» در بین اعضای گروه و بازپس‌خوردگیری از طریق درک متقابل بین خلاقیت و انتقاد؛

۴. مهارت در پیش‌برد تعاملات اجتماعی بین اعضای گروه از طریق جلسات غیررسمی بیرون محیط کار؛

آنها علاوه بر این مهارت‌های فردی، بینش روشنی از دستاوردهای آینده‌ی خود دارند. آنها اعضای گروه را با تفاوت‌هایی که مکمل یکدیگر هستند، انتخاب می‌کنند و برای این کار، نه تنها به توان فنی افراد به‌عنوان یک عامل نگاه می‌کنند، بلکه به ترکیبی از صفات شخصیتی نیز می‌نگرند و به آنها آزادی عمل می‌دهند. آنها گروه تحت مدیریت خود را از فشارهای بیرونی محافظت می‌کنند و نمی‌گذارند فشارهای وارده بر سازمان، به آنها هم سرایت کند.

یافته‌های تحقیقاتی نشان می‌دهد که راهبران مؤثر گروه‌های خلاق، ۵ مورد تعیین‌کننده و مهم را انجام می‌دهند:

۱. آزادی عمل؛

۲. افزایش انرژی خلاق و تمرکز بیش‌تر با تشویق گروه برای طرح مسائل به‌صورت گروهی و حل و فصل آنها؛

۳. حمایت از تک تک اعضای گروه به‌ویژه پس از شکست خوردن؛

۴. مسئولیت‌دهی و اختیاردهی فراوان به افراد برای تصمیم‌گیری‌های کاری؛

۵. محافظت از اعضای گروه در برابر فشارهای خارجی تحمیلی به مجموعه؛

اما اهمیت این عناصر، برای افراد مختلف، متفاوت است.
«واتمُر» می‌گوید: «دادن آزادی به افراد تحت مدیریت، استعاره‌ای از آزمایشگری است. مثلاً، آزادی در انتخاب کار مورد علاقه، آزادی در انتخاب ساعات کاری، آزادی در اشتباه انجام دادن کارها و... .»

غریزه‌ی کِرم کامپیوتر

«گِیتس» با نرم‌افزارنویسان کامپیوتر، با زبان خودشان حرف می‌زند. صحبت‌های روزانه‌ی او در همه‌ی شرکت پخش می‌شود. او بیش‌تر مواقع در مورد «پهنای باند بیشینه»[1] صحبت می‌کند و حتی نام یکی از دوستانش را "Bit 32"[2] گذاشته است! البته این کار، هم یک نقطه‌ی قوت برای او محسوب می‌شود، و هم نقطه‌ی ضعف. صحبت کردن با افراد فنی، به او مجرایی برای برقراری ارتباط با افراد صاحب‌نظر برقرار می‌سازد و با آن می‌تواند کارکنان مایکروسافت را رشد دهد. از طرف دیگر، بیان واژه‌های کامپیوتری می‌تواند او را در نظرها فردی گنگ معرفی کند که کسی زبانش را متوجه نمی‌شود.

تحمل اندک «گِیتس» در برابر افراد نادان به گونه‌ای است که از او چهره‌ای خشن در اذهان ایجاد می‌کند؛ اما در یک روز خوب، می‌تواند آدم دل‌نشینی باشد. او در جمع و جور کردن موارد علمی و صنعتی بسیار متواضع به نظر می‌رسد و حتی در برابر نظرات دیگران کوتاه می‌آید. او در جلسات داخلی مایکروسافت، خیلی زود عصبانی می‌شود و اگر شخصی حرف بی‌ربطی بزند، به شدت او را شرم‌زده می‌کند.

وی در این مواقع می‌گوید: «این احمقانه‌ترین حرفی است که تا کنون

---

۱. Maximum Bandwidth: بیش‌ترین ظرفیت یک کانال ارتباطی (مانند اینترنت) که اغلب با واحد «بیت در ثانیه» اندازه‌گیری می‌شود. این اصطلاح تلویحاً به معنای توانایی کسی در انجام دادن چندین کار به‌طور هم‌زمان نیز هست. [م.]

۲. بیت (Bit): کوچک‌ترین واحد اطلاعات ذخیره‌پذیر در یک کامپیوتر یا یک قطعه‌ی جانبی که با ۰ یا ۱ مشخص می‌شود. هر هشت بیت، تشکیل یک بایت (Byte) را می‌دهد که مقیاس مشترکی برای حافظه یا ظرفیت ذخیره‌سازی است. [م.]

شنیده‌ام.» او با این حرف، از مخاطب می‌خواهد تا بر اطلاعات خود بیفزاید. «اِستیو بالمِر» خوب می‌داند که «گِیتس» چگونه می‌تواند از پس کارها برآید.

او می‌گوید: «بخشی از ایده‌ها و روش مدیریتی «گِیتس»، بسیار بی‌پرده هستند و بویی از ادب نبرده‌اند، به‌طوری که گاهی برخی از افراد فکر می‌کنند او خشن و بی‌ادب است؛ اما او بسیار مهربان‌تر از ۱۰ سال پیش است.»(۴)

راهبری با داستان‌سرایی

«نُئِل تیچی»[1] از دانشگاه میشیگِن[2] می‌گوید: «راهبران مؤثر می‌دانند که آزمون نهایی راهبری، حفظ موفقیت است که لازمه‌ی آن، پرورش مداوم راهبران آینده است.»(۵) از این رو راهبران باید برای تربیت راهبران فردا، سرمایه‌گذاری لازم را بکنند و مستقیماً با آنهایی تعامل داشته باشند که پیروشان هستند.

«تیچی» معتقد است که توانایی افراد در انتقال مهارت‌های راهبری به دیگران، مستلزم سه نکته است: یکم، «دیدگاه قابل تدریس». او می‌گوید: «شما باید بتوانید به وضوح کیستی، چرایی و چگونگی کارکردتان را توضیح دهید.» دوم، راهبر به یک داستان نیاز دارد.

«تیچی» می‌نویسد: «گفتن داستان‌های دراماتیک، شیوه‌ای است که با آن می‌توان مسائل را منتقل کرد.» او می‌گوید که همین امر موجب شده است تا «گِیتس» به نوشتن کتاب روی بیاورد. سومین نکته در انتقال تجارب راهبری به دیگران، تدریس روش‌شناسی است. «تیچی» می‌گوید: «شما برای آنکه معلمی بزرگ باشید، باید دانش‌آموز خوبی باشید.» راهبران بزرگ، تشنه‌ی فراگیری بیش‌تر هستند و هیچ‌وقت فکر نمی‌کنند که دانش‌شان کافی یا زیاد است.

---

1. Noel Tichy
2. Michigan

پیامبر پارانوئید

«اندی گرُو»[1] از شرکت اینتِل، یکی دیگر از افراد دوراندیش سیلیکِن وَلی بود که عنوان *Only the Paranoid Survive* را برای کتاب خود برگزید. البته این عنوان می‌توانست شبیه به عباراتی باشد که «گِیتس» قبلاً گفته بود: «هرچقدر احساس موفقیت بیش‌تری می‌کنم، آسیب‌پذیرتر می‌شوم.»

این هم نمایی از طبیعت صنعت کامپیوتر است که این دو راهبر موفق، باید نظریه‌ی تجاری پارانُیای[2] همیشگی خود را توضیح دهند. اما سرعت تغییرات در درون بازار آنها بسیار سخت و تعجب‌آور است. آنچه این دو راهبر تجاری مدرن تشخیص می‌دهند این است که در تجارت ویژه‌ی این افراد، تغییر امری بدیهی است.

«گِیتس» علی‌رغم گزینه‌های پرسود عجیبی که اطراف او را فرا گرفته بود، از همان ابتدا همواره نگران وضعیت مالی مایکروسافت بود. او می‌گوید: «ممکن است شما با نگاه به گذشته ببینید که میزان فروش و سود سالیانه‌ی ما به‌طور متوسط هرساله رشدی معادل ۵۰٪ داشته است، اما آن چیزی که من به خاطر می‌آورم، نگرانی دایمی از وضعیت مالی شرکت بود. مثلاً آن سالی که ما نرم‌افزار مالی مالتی‌پلَن[3] یا ماوس[4] ساخت مایکروسافت را به بازار عرضه کردیم، و یا سالی که فرد نالایقی را در هیئت‌مدیره‌ی شرکت به کار گرفتیم، سخت‌ترین سالی بود که پشت‌سر گذاشتیم.»(٦)

بنابراین هرچه موفق‌تر باشید، آسیب‌پذیری‌تان بیش‌تر می‌شود. مسئله‌ای که برای راهبر بازار یک صنعت رو به رشد مطرح است، این است که می‌تواند یک روز خود را برتر ببیند و روز دیگر کاملاً معمولی؛ چون به مسیر برخی از تغییرات اعتنایی نکرده است.

---

1. Andy Grove (1936 -)

۲. Paranoia: سوءظن وسواس‌گونه و بی‌دلیل به افراد، افکار و انگیزه‌ها که اختلالی روان‌پزشکی به شمار می‌رود. [م.]

3. Multiplan 4. Mouse

نیاز به ایجاد تغییرات بنیادین در شرکت‌های با تکنولوژی پیشرفته، بسیار بدیهی است. هیچ‌کس به اندازه‌ی «گِیتس»، این مهم را درک نمی‌کند. از همه‌ی اینها گذشته، IBM به این نوع تغییرات بنیادین نیاز داشت، ولی به جای توجه به این تغییرات، بازار سیستم عامل را از دست داد و بعدها به موقعیت عالی سیستم عامل در تکنولوژی پی برد. به همین دلیل است که مایکروسافت در زمان‌های مختلف و گاهی به‌صورت هم‌زمان، چندین تکنولوژی را دنبال می‌کند، چون می‌ترسد همان بلایی که بر سر IBM آمد، بر سر آنها هم بیاید. «گِیتس» نقش دشواری برای بررسی افق آینده‌ی صنعت دارد. البته گاهی خود او هم اشتباه می‌کند.

«گِیتس» حتی این روزها هم با ترس نهان حرکت می‌کند و از این هراس‌دارد که مبادا مایکروسافت دچار غرور شود و رقبای زیرک، کار را از دست‌اش بربایند. او می‌گوید: «تمام شرکت‌های کوچک در آینده مجبور خواهند شد تجارت را کنار بگذارند و شرکت‌های بزرگ موفق آنهایی هستند که محصولات خود را از بازار خارج می‌کنند، پیش از آنکه دیگران این کار انجام دهند.»[۷] در این مسیر، حتی «گِیتس» هم می‌تواند اشتباه کند.

نقاط عطف استراتژیک

«اَندی گرُو» از شرکت اینتِل، در کتاب ***Only the Paranoid Survive*** درباره‌ی نقاط عطف استراتژیک صحبت می‌کند. او معتقد است که هرگاه موقعیت رقابتی شرکت از حالت گذار عبور کند، نقاط عطف ایجاد می‌شوند. این همان نقطه‌ای است که در آن سازمان باید مسیر خود را تغییر دهد و خود را با شرایط جدید سازگار کند، وگرنه خطر او را به شدت تهدید خواهد کرد.

او می‌گوید: «هنگامی که یک شرکت در حال گذار از نقطه‌ی عطف استراتژیک است، ساختار و مفهوم تجارت آن دچار تغییر و تحول می‌شود. اما بسیار شگفت‌انگیز است که در این نقطه اتفاقی روی نمی‌دهد.

این نقطه‌ی بسیار ظریف، مانند توفان است. وقتی توفان تمام می‌شود، آن وقت است که می‌بینی چقدر آسیب دیده‌ای. این حالت درست شبیه به وضعیتی بود که در گذار از یک مدل تجاری به مدلی دیگر اتفاق افتاد. در زمانی که این تحولات در حال وقوع بود، آنهایی متضرر شدند که به تغییرات اهمیت لازم را ندادند و از قافله عقب ماندند.»

«پیتر جاب»[1]، مدیر ارشد اجرایی خبرگزاری رویترز[2] و غول‌رسانه‌ای و اطلاعات مالی، یکی دیگر از متخصصانی است که به‌خوبی فهمیده است قواعد بازی می‌توانند به‌صورت ناگهانی تغییر کنند. مثلاً، اینترنت می‌تواند یک پارادایم[3] جدید باشد. او می‌گوید: «در آن زمانی که اینترنت در حال فراگیر شدن بود، بسیار مهم بود تا چمدان استراتژهای پیشین خود را در ایستگاه رها کنی تا از قطار جدید بازنمانی.»

ماهی را هر وقت از آب بگیری، تازه است!

دو سال پیش، ابرهای سیاهی بر فراز رِدمُند جمع شدند. برخی پیش‌بینی کردند که اینترنت باعث خنثا شدن حرکت مایکروسافت می‌شود و آن را از پای در می‌آورد. آنها می‌گفتند که «گِیتس» به‌سرعت فراگیر شدن اینترنت، محو خواهد شد و دیگر در عرصه‌ی تحولات صنعت کامپیوتر، نقشی نخواهد داشت. برخی هم او را به IBM تشبیه می‌کردند و می‌گفتند همان‌طور که IBM در اوایل دهه‌ی ۱۹۸۰م. راه خود را گم کرد و از Mainfeame ها به PC ها تغییر مسیر داد، «گِیتس» نیز همین بلا بر سرش خواهد آمد.

یک دهه ونیم بعد، همه دیدند که چرخ‌های مایکروسافت همچنان با تمام سرعت می‌چرخد. منتقدان می‌گفتند که رئیس برجسته و نامی‌مایکروسافت، آخرین کسی بوده است که پتانسیل اینترنت را برای کاربران خانگی درک کرده

1. Peter Job   2. Reuters

۳. Paradigm: مثال یا نمونه‌ای که به جای الگو یا مدل، برای چیزی، به‌ویژه در فرم‌های بنیادین روش‌شناسی و نظریه‌پردازی، به کار می‌رود. [م.]

است. اما خوش‌بختانه، هنگامی که سکه‌ی «گیتس» پس از چرخش‌های فراوان سرانجام به زمین رسید، مایکروسافت برگ‌های برنده‌ی خود را در زمینه‌ی اینترنت رو کرد و تحقیقات خود در این زمینه را هم روانه‌ی بازار نمود.

«گیتس» شاه‌راه اینترنت را با عشق زایدالوصفی در آغوش کشید و از آن استقبال کرد. او گفت: «اینترنت به هر سویی کشیده نمی‌شود و پدیده‌ای فوق‌العاده است که باعث استفاده‌ی آسان‌تر از کامپیوترها و نرم‌افزارها می‌شود.»(۸) این صحبت‌های «گیتس»، قدرت بالای شخصیت او را نشان داد و مشخص کرد که احترام به وجود تغییرات بنیادین، از ویژگی‌های راهبری موفق در دنیای تجارت مدرن است.

البته برای پشتیبانی از ایده‌ی «گیتس»، یک‌رشته نظریه‌های آکادمیک هم وجود داشت (شاید هم نظریه‌پردازان مدیریت در تلاش بودند تا سبک مدیریت و راهبری «گیتس» را کشف کنند). «چارلز شوئنک»[1] از دانشگاه ایندیانا[2] معتقد است که درخواست از متفکران مدیریت برای ایجاد بینش‌های قوی، نخستین گام به سمت تُتالیتاریسم شرکتی[3] است.(۹)

«شوئنک» معتقد است که تصمیم‌گیری به ایده‌های مختلف نیاز دارد، نه اینکه تنها به استعدادهای داخلی توجه شود. این کار مستلزم ترکیب «راهبری ضعیف‌تر» با «بینش‌های والای مدیریتی» است.

او به این نکته نیز اشاره می‌کند که مایکروسافت به کندی و با تأخیر حاضر به پذیرش اینترنت شد. اساساً اینترنت در وهله‌ی اول به‌عنوان یک منبع درآمد ظاهر نشد. اطرافیان «گیتس»، ترس از حضور اینترنت را پیش‌بینی نمی‌کردند. سرانجام پس از آنکه اینترنت بسیار فراگیر شد، «گیتس» دیدگاه خود را عوض کرد و مایکروسافت به سمت ارایه‌ی خدمات اینترنتی رفت. بر اساس معیارهای مدیریت سنتی، این ضعفی مدیریتی است که اگر دیدگاه‌ها خیلی زود عوض شوند، ارزش واقعی خود را از دست می‌دهند.

---

1. Charles Schwenk 2. Indiana

3. Corporate Totalitarianism

تسلیم شدن در قاموس مدیریتی «جان وِین»[1] جایی ندارد. یک بار دیگر به این موضوع بیاندیشید. اگر «گیتس» اشتباه می‌کرد، چه می‌شد؟ آیا داشتن ایده‌ای ساده نسبت به آینده، باید همواره غالب باشد؟ «شوئنک» این‌طور فکر نمی‌کند: «تکنیک تشویق بسط ایده‌ها بدون تحمل تحولات، فقط باعث بهبود تصمیم‌گیری‌های درونی می‌شود.»

دیگرانی هم هستند که می‌گویند مثال اینترنت به روشنی نشان می‌دهد حتی «گیتس» هم می‌تواند بعضی وقت‌ها اشتباه کند. واقعیت این است که تا کنون بیش‌تر رهیافت‌های «گیتس»، درست از آب درآمده است. به هر حال، گذر زمان ثابت خواهد کرد که آیا او دارای راداری است که پیشرفت مایکروسافت را در سده‌ی ۲۱م. تضمین می‌کند، یا اینکه مرور زمان به تدریج او را هم از رونق خواهد انداخت.

آینده‌نگری منحصربه‌فرد

«گَری هَمِل»[2]، استاد مهمان در رشته‌ی مدیریت استراتژیک و مدیریت بین‌المللِ London Business School و هم‌مؤلف[3] کتاب ***Competing for the Future*** که واژه‌ی «شایستگی اصلی»[4] را وارد ادبیات تجاری کرده است، می‌گوید: «پرسشی که امروزه پیش روی شرکت‌ها قرار دارد، این است که استراتژی چگونه در غیاب نقشه‌ی راه تعریف می‌شود؟ IBM یک‌شبه بدبخت نشد. مسئله‌ی IBM مشکلات اجرایی آن در دهه‌ی ۱۹۸۰م. نبود؛ بلکه مشکل، عدم آینده‌نگری IBM بود که از ۱۰ سال قبل آغاز شده بود.»

به نظر «هَمِل»، آینده‌نگری منحصربه‌فرد، استراتژی کارآ و اصلی است. هدف از آینده‌نگری، پیش‌بینی اتفاقات نیست، بلکه «تشخیص اتفاقاتی در

---

1. John Wayne (1907-1979)
2. Gary Hamel (1954 -)
3. Co-Author
۴. Core Competency: حوزه‌ای تخصصی که در یک شغل یا کارکرد ویژه، نقش بنیادین را ایفا می‌کند. [م.]

آینده است که شما می‌توانید باعث آن شوید و به وسیله‌ی تغییر قاعده‌های بازی، برنده شوید.» با نگاهی به گذشته، می‌بینیم که «گِیتس» در این مورد مهارتِ زیادی دارد.

با توجه به نظریات «هَمِل»، شرکت‌های آینده نیاز به راهبرانی با ایده‌های بزرگ ندارند؛ بلکه «فاز بعدی، حرکت به سوی استراتژی‌های غیرخطی[۱] است. استراتژی‌هایی که نشانگر جهش‌های جزئی است. این استراتژی‌ها را رئوس هرم‌های شرکت‌ها خلق نمی‌کنند. دوراندیشی دیروز، تنگنای امروز است. به واکنش مایکروسافت در قبال اینترنت نگاه کنید. "گِیتس" آخرین فرد مایکروسافت بود که این پدیده را فهمید.»

شرکت‌ها به چه چیزی نیازمندند؟ «هَمِل» معتقد است به شنیدن صداهای جدید. مکالمات آینده‌ی اکثر سازمان‌ها همانی است که تعداد مشخصی همیشه درباره‌ی آن صحبت می‌کنند. پس از مدتی شما پی به کمبود گوناگونیِ ژنتیکی می‌برید. شگفت اینکه در بیش‌تر شرکت‌ها، افراد جوانی که آینده‌ی آن شرکت محسوب می‌شوند، از بحث و مذاکره محروم اند.

«هَمِل» می‌گوید: «سازمان‌ها به جای سلسله‌مراتب در تجربه، به سلسله‌مراتب در تصور نیاز دارند. آنها به آینده‌نگری نیازی ندارند، بلکه نیازمند کوشندگی هستند.»

---

۱. Nonlinear: به پدیده‌هایی که بسیار متغیرند و وابسته به نتیجه‌ی فاکتُرها و شرایط خاص هستند و احتمال پیش‌بینی آنها بر اساس الگوهای پیشین، بسیار دشوار است، پدیده‌های غیرخطی می‌گویند. به بیان ساده‌تر، پدیده‌های غیرخطی، پدیده‌های «پیش‌بینی‌ناپذیر از پیش» هستند. در ریاضیات، به رابطه (Relationship) یا تابعی (Function) که اکیداً تناسبی (Proportional) نیست، غیر خطّی می‌گویند. [م.]

یادداشت‌های نویسنده:

1. Jager, Rama D. and Ortiz, Rafael, ***In the Company of Giants***, McGraw-Hill, New York, 1997.
2. Wallace, James and Erickson, Jim, ***Hard Drive: Bill Gates and the Making of the Microsoft Empire***, John Wiley & Sons, New York, 1992.
3. Kehoe, Louise, "Engineer of the Electronic Era", ***Financial Times***, January 1995, 1.
4. Kehoe, Louise, "Engineer of the Electronic Era", ***Financial Times***, January 1995, 1.
5. Tichy, Noel M., "The Mark of a Winner", ***Leader to Leader***, Fall 1997.
6. Schlender, Brent, "Bill Gates and Paul Allen Talk", ***Fortune***, October 1995, 2.
7. Kehoe, Louise, "Engineer of the Electronic Era", ***Financial Times***, January 1995 ,1.
8. Kehoe, Louise and Dixon, Hugo, "Fightback at the Seat of Power", ***Financial Times***, June 1996 ,01.
9. Schwenk, Charles R., "The case for weaker leadership", ***Business Strategy Review***, autumn 1997.

هشت: بر تمام پایگاه‌ها را نظارت کن!

«اگر بی‌حرکت بنشینید، ارزش و اعتبار خود را به‌سرعت از دست خواهید داد.»(۱)

«بیل گِیتس»

راز اصلی موفقیت مایکروسافت، توانایی آن در مدیریت تعداد زیادی طرح به‌صورت هم‌زمان است. «گِیتس» به خودی خود یک مرد چندکاره است و گفته می‌شود قادر است چندین مکالمه‌ی فنی را به‌صورت هم‌زمان انجام دهد.

او به ظرفیت استفاده‌نشده‌ی ذهن، واژه‌ی «پهنای باند استفاده‌نشده» اطلاق کرده است و با به کارگیری چندین تکنیک، پهنای باند استفاده‌نشده‌ی ذهن خود را به حداقل رسانده است. از میان این تکنیک‌ها می‌توان به نصب نقشه‌های متعدد بر روی در و دیوار اتاق خود و تهیه‌ی نسخه‌هایی از مجله‌ی Economist و مجله‌های علمی برای خواندن به هنگام ملاقات دوستان در وقت ناهار اشاره داشت. توانایی او در از دست ندادن سررشته‌ی سخن به‌صورت هم‌زمان در چند مکالمه، باعث شده است تا کارکنان مایکروسافت به او لقب «بسیار موازی»[1] بدهند.(۲)

توانایی «گِیتس» در مواجه شدن هم‌زمان با چند ایده، به مایکروسافت هم سرایت کرده است. مایکروسافت به‌طور دایم در حال کشف بازارهای نو و

1. Massively Parallel

نرم‌افزارهای جدید است. این پوشش وسیع بازار، از مایکروسافت در برابر عدم توسعه‌ی نرم‌افزاری در صنعت، محافظت می‌کند. البته این یک استراتژی است که گاهی اوقات خطاهایی را هم در پی دارد.

«گِیتس» می‌گوید: «ما دارای یک استراتژی چندمحصولی هستیم. علاوه بر داشتن چندین محصول نه چندان مطلوب، دارای یک مجموعه محصولات خیلی خوب هم هستیم. ما همچنین افراد زیادی داریم که هم‌زمان بر روی چندین پرسش کار می‌کنند. برای اطمینان از این استراتژی، کافی است نگاهی به نرخ فروش ما داشته باشید. نرخ فروش ما تقریباً همیشه رشدی صعودی داشته است.»

مرد چندکاره

«گِیتس» به‌طور میانگین بیش‌تر از هر مدیری در هفته کار می‌کند. او هر روز در حین رانندگی از منزل خود واقع در لِیک واشینگتُن[1] تا اردوگاه مایکروسافت واقع در رِدمُند به مکالمات تجاری می‌پردازد. اغلب پس از رسیدن به مقصد، تا یک ساعت بعد به صحبت‌هایش ادامه می‌دهد.

کاخ بزرگ ۵۰ میلیون دلاری او در کنار دریاچه، به گونه‌ای طراحی شده است که «گِیتسِ» چندکاره، در آن راحت باشد. پارکینگ زیرزمینی این کاخ، کُلِکسیونی از ماشین‌های پُرش[2] است. ساحل و یک سالن سینما را به این مجموعه اضافه کنید. اتاق ناهارخوری این عمارت، گنجایش ۱۰۰ نفر را دارد.

بخشی از اتاق و دفتر وی را یک میز آزمایش اشغال کرده است که مجهز به سیستم چندرسانه‌ای است. اتاق شخصی او و دفتر کارش، مانند فیلم‌های علمی ـ تخیلی، شامل به‌روزترین تجهیزات و مبلمان است. مثلاً، اتاق او مجهز به جدیدترین و مدرن‌ترین کامپیوترهای روز دنیاست. این شامل پیشرفته‌ترین مانیتُرها، بانک‌های اطلاعاتی و حافظه نیز می‌شود که به فیبر نوری مجهز

1. Lake Washington 2. Porsche

است و او را قادر می‌سازد تا هر لحظه، هر تصویر را به‌صورت واقعی از گوشه و کنار دنیا شاهد باشد. او تمامی اطلاعات را در کامپیوتر خود ذخیره می‌کند.

غوطه‌وری در مسائل

یکی از سخت‌ترین واکوشش‌های «گِیتس»، به‌روز نگه داشتن خود با تغییرات تکنولوژی است. با فشارهایی که مدیریت یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های جهان بر او وارد می‌کند و نیز رشد بسیار سریع تکنولوژی، حفظ سرعت خود و عقب نماندن از این قافله‌ی علمی، مسئله‌ی اصلی اوست. «گِیتس» از لحاظ عقلانی برخورد کردن با مسائل، شهره‌ی عام و خاص است. بنابراین اگر او از رهیافتی عقلانی برای مدیریت زمان خود استفاده کند، هیچ تعجبی ندارد.

«گِیتس» طی مصاحبه‌ای گفت: «به این دلیل تلویزیون نگاه نمی‌کنم که تلویزیون ارزش پر کردن وقت را ندارد.» کاخ او کتابخانه‌ای با بیش از ۱۴,۰۰۰ جلد کتاب دارد. او به رسانه‌های مختلف با قاطعیت می‌گوید: «من تمام شماره‌های مجله‌ی Economist را صفحه به صفحه می‌خوانم.»

نظم عقلانی او حتی در اوقات فراغت هم وجود دارد. تا چند سال قبل، او اصلاً تعطیلات و استراحت نداشت و عده‌ای می‌گفتند که او مریض است. اما امروزه او در طول سال چندبار به سفر می‌رود و گفته است که انجام این کار باعث می‌شود آدم خلاق‌تر شود. مثلاً چند سال قبل، به برزیل سفر کرد و اوقات فراغت خود را با فیزیک گذراند. او طی مدتی که در برزیل بود، چند کتاب فیزیک مطالعه کرد؛ از جمله کتاب ***The Molecular Biology of the Gene*** نوشته‌ی «جِیمز د. واتسِن»[1].

«گِیتس» به منظور به روز نگه داشتن خود با تغییرات تکنولوژی و حفظ

---

۱. James D. Watson: زیست‌شناس مولکولی، متولد ۷ آوریل ۱۹۲۸م. در شیکاگو. در سال ۱۹۶۲م.، جایزه‌ی نوبل در رشته‌ی فیزیولوژی و پزشکی، اشتراکاً به وی، «فرَنسیس هـ. کریک» (Francis H. Crick, 1916-2004) و «موریس هـ. ف. ویکینز» (Maurice H. F. Wikins (1916-2004) اختصاص یافت. [م.]

سرعت خود و عقب نماندن از قافله‌ی علم، تعدادی از متخصصان خبره و پیش رو را در برخی حوزه‌های فنی، گرد هم آورده است و جلسات فشرده‌ای با آنها برگزار می‌کند. او به این افراد لقب "Think Weeks" داده است و آنها کسانی هستند که تا عمق یک موضوع پیش رفته‌اند. او در این جلسات، به کسب اطلاعات می‌پردازد.

او می‌گوید: «حتی در حوزه‌ی تکنولوژی هم یادگیری مسائل جدید، بسیار سرگرم‌کننده است. مثلاً، در مورد «شیوه‌ی انتقال ناهمگاه»[1]، متخصصان به من مشاوره می‌دهند. من دو هفته وقت خود را با "Think Weeks" می‌گذرانم و به مطالعه‌ی نظرات نخبگان می‌پردازم. برای جور کردن این مسائل در کنار هم، مجبور هستم که خود را به روز نگه دارم.»[۳]

بیش‌فعالی

به استثنای یک یا دو مورد، سرعت مایکروسافت برای ایجاد و ارایه‌ی نرم‌افزارهای جدید به بازار، مشخصه‌ای ممتاز در طول حیات مایکروسافت بوده است و این همان برتری رقابتی «گِیتس» است.

آنچه «گِیتس» فهمید آن است که ارایه‌ی یک محصول مناسب به بازار پیش از رقبا، بهتر از ارایه‌ی یک محصول عالی به بازار پس از رقباست. از این گذشته، شما می‌توانید همواره محصول خود را بهینه کنید و برای دوره‌های بعدی، اشکالات آن را برطرف کنید.

منتقدان مایکروسافت همواره سعی داشته‌اند تا اشکالات نسخه‌های اولِ نرم‌افزارها را به رخ مایکروسافت بکشند. اما استراتژی «گِیتس» این است که ارایه‌ی هر چه سریع‌تر محصول به بازار، به مراتب بهتر از این است که بخواهیم در وهله‌ی اول، محصولی ۱۰۰٪ بی‌نقص ارایه دهیم.

1. Asynchronous Transfer Mode

سازمان چابک

برای اثبات این ادعاها کافی است به مقاله‌ی «کَثلین اِیسِنهارد»[۱]، استاد دانشگاه اِستَنفِرد[۲]، به‌نام "Speed and Strategic Choice: How Managers Accelerate Decision Making" که با همکاری «جی بورژوآ»[۳] از دانشگاه وِرجینیا[۴]، نوشته شده و در *California ManagementReview* به چاپ رسیده و جایزه دریافت کرده است، مراجعه کنید. این مقاله، به موضوع چگونگی افزایش سرعت تصمیم‌گیری مدیران ۱۲ شرکت کامپیوتری، واقع در سیلیکِن وَلی، پرداخته است.

آنها در این مقاله به این نتیجه رسیده‌اند که شرکت‌های کند، بین ۱۲ تا ۱۸ ماه زمان نیاز دارند تا به آنچه شرکت‌های سریع، در عرض ۲ تا ۴ ماه رسیده‌اند، دست پیدا کنند.

«اِیسِنهارد» در این مقاله، پنج تمایز برای این دو گروه ذکر می‌کند:

۱. تصمیم‌گیران سریع، در عمق اطلاعات روز شنا می‌کنند؛ در حالی که تصمیم‌گیران کند، تنها بر برنامه‌ریزی و اطلاعات آینده‌گرایانه تکیه می‌کنند.

۲. تصمیم‌گیران سریع، تنها به چند مورد اجرایی مهم، مانند ثبت در دفاتر، نقدینگی و گاهشمار مهندسی، اکتفا و آنها را روزانه به روز و جلسه‌ی مدیران ارشد را به منظور بررسی وضعیت، سه بار در هفته، برنامه‌ریزی می‌کنند. آنها بر خلاف گزارش‌نویسی‌های طویل تصمیم‌گیران کند، از e-mail و مباحثات رو در رو استفاده می‌کنند.

۳. تصمیم‌گیران کند، گزینه‌های کمتری را در نظر می‌گیرند و به بررسی دقیق و موشکافانه‌ی آنها می‌پردازند، در حالی که تصمیم‌گیران سریع، گزینه‌های بسیاری را در یک زمان مد نظر قرار می‌دهند.

۴. تصمیم‌گیران کند، به دلیل تأخیر بیش از حد انتقادبرانگیز، به اختلاف

---

1. Kathleen Eisenhardt
2. Stanford
3. Jay Bourgeois
4. Virginia

برمی‌خورند. در حالی که تصمیم‌گیران سریع می‌توانند بر اختلاف‌ها فایق آیند و آنها را بخشی از طبیعت فرایند می‌دانند. تصمیم‌گیران سریع، از افراد مسن و باتجربه مشاور می‌گیرند، اما تصمیم‌گیران کند، چنین مشاورانی ندارند.

۵. تصمیم‌گیران سریع، هم‌زمان به جمع‌بندی تا کتیک‌ها، استراتژی‌ها، بودجه‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و گزینه‌ها اقدام می‌کنند؛ در حالی که تصمیم‌گیران کند، به آزمایش استراتژی در خلاء می‌پردازند و به جزییات اجرایی تصمیمات علاقه‌مندند.

بی‌قراری در سییَتِل

«گِیتس» مشهور به بیش‌فعالی است، ویژگی‌ای که حداقل در صنعت کامپیوتر بسیار باارزش است. «گِیتس» به این نتیجه رسیده است که سکون غیر ممکن است. او به‌عنوان یک تاجر بسیار فعال، فردی بدون استراحت محسوب می‌شود و همین ویژگی اوست که مایکروسافت را بر رقبایی مثل IBM پیروز کرده است.

در صنعت پرشتاب کامپیوتر، «گِیتس» با نگاه به جلو، دایم در پی یافته‌های بزرگ‌تر است. میزان موفقیت و ثروت برای‌اش مهم نیست و قصد توقف ندارد. سخت‌کوشی و بی‌قراری «گِیتس»، برای رقبای او بسیار گران آمده است. نگرانی دیگر رقبای او، خستگی‌ناپذیری و سیری‌ناپذیری وی در ثروت‌اندوزی است.

حقیقت این است که «گِیتس»، یکی از موارد نادر کنج‌کاوی ذهنی است که تا به حال شناخته شده است. حتی در تعطیلات، کتاب‌هایی هست که یکی پس از دیگری خوانده می‌شود و به دانش «گِیتس» می‌افزاید. این، شاخصی است تا بتوانیم موفقیت مایکروسافت را در این صنعت بسنجیم. این، یکی از عواملی است که وی را به یک رقیب نیرومند تبدیل می‌کند.

مآل‌اندیشی

«گِیتس» در سال‌های اخیر، چشم به فرصت‌های آتی بیرون از مرزهای ایالات متحده‌ی آمریکا دوخته است. او بر روی زیرساخت‌های کشورهایی که آینده از آن آنها خواهد بود، سرمایه‌گذاری و پول‌هایی را برای آموزش و علوم دانشگاهی آنها هزینه کرده است. به نظر می‌رسد که «گِیتس» یک‌بار دیگر پیشتاز بازی شده است. او مآل‌اندیشی خود را در بازار جهانی می‌بیند. این استراتژی هم از دید منحصربه‌فرد و آمیزش اطلاعات او برخاسته است. نگاه «گِیتس» به دوره‌ی پیش از صنعتی شدن، نگاهی آموزنده است.

«گِیتس» می‌گوید: «کدام کشورها و شرکت‌ها برای بهره‌بری از عصر اطلاعات آمادگی و استعداد بیش‌تری دارند؟ وقتی شما راجع به این موضوع فکر می‌کنید، می‌بینید که ۱۵ سال قبل، هیچ‌کس فکرش را هم نمی‌کرد که آمریکا به کشوری کامل برای رقابت در دنیا بدل شود. همه راجع به این موضوع صحبت می‌کنند که چطور ژاپنی‌ها توانسته‌اند بر دنیای الکترونیک چیره شوند. همه به سخت‌کوشی ژاپنی‌ها معترف‌اند و این همان مطلبی است که ما باید درباره‌ی خود بازاندیشی کنیم. اکنون اگر شما نگاهی به آنچه در دنیای PC یا در تجارت در حالت کلی به وقوع پیوسته است، بیندازید یا به نحوه‌ی تخصیص سرمایه‌ها و نیروی کار توجه کنید، متوجه می‌شوید که آمریکا در موقعیت بسیار نیرومندی قرار گرفته است. کسی که از تمام مزایای تکنولوژی اطلاعات بهره‌برداری کرده است، ایالات متحده‌ی آمریکاست.»

به نظر «گِیتس»، سیلیکِن وَلی نخستین فاز این انقلاب بوده است، اما این بدان معنی نیست که دومین فاز آن نیز باشد. او می‌گوید: «مردم کشورهایی مانند سنگاپور، هنگ‌کنگ و اسکاندیناوی، با همان نرخ مردم ما با تکنولوژی سازگار می‌شوند و کشورهایی هم هستند که بیش‌تر از سطح درآمدشان نسبت به ما به دنبال تکنولوژی می‌روند، چون معتقد به سطح آموزش بیش‌تری هستند. در کره‌ی جنوبی و قسمت‌های بسیاری از چین، نفوذ باورنکردنی PCها را می‌بینیم، در حالی که درآمد آنها بسیار پایین است. همه‌ی اینها به

دلیل تصمیم والدین برای پیشرفت فرزندان‌شان است. کل جهان می‌خواهد از این مسئله سود ببرد. دگرگونی اصلی آن جایی است که شما با سطح تحصیلات‌تان سنجیده شوید نه سطح درآمد و ملیت‌تان. امروزه سطح درآمد یک هندی با مدرک PhD، با سطح درآمد یک آمریکایی با مدرک PhD، برابر نیست. زمانی که اینترنت امکان انتقال خدمات را به‌خوبی انتقال کالا در دنیا فراهم ساخت، شما به بازار بازی دست یافته‌اید که یک مهندس در هند می‌تواند با یک مهندس در آمریکا برابری کند. این مسئله برای همه مفید است، چون شما سود بیش‌تری از هر دو منبع می‌توانید کسب کنید. اما در بازه‌ی طولانی، مردم کشورهای در حال توسعه، این اقبال را خواهند داشت که از آموزش خوب، بهره گیرند و این حق مسلم آنهاست.»

یادداشت‌های نویسنده:

1. Kehoe, Louise and Dixon, Hugo, "The FT Reviews", *Financial Times*, June 1996, 01.
2. Stross, Randall E., *The Microsoft Way*, Addison-Wesley, New York, 1996.
3. Jager, Rama D. and Oritz, Rafael, *In the Company of Giants*, McGraw-Hill, New York, 1997.

نُه: تجارتی کوچک ایجاد کن!

«کوچک بودن با برتری رابطه‌ی مستقیم دارد. حتی اگر ما یک شرکت بزرگ باشیم، نباید مثل یک شرکت بزرگ فکر کنیم وگرنه نابود می‌شویم.»
«بیل گِیتس»

مایکروسافت نسبت به ارزش سهام خود، کوچکی خود را نیز همواره حفظ کرده است. این شرکت از لحاظ داخلی، به یک رشته واحدهای کوچک تقسیم شده است تا بتواند محیط گروهی کارآفرینانه‌ی بهینه‌ای را حفظ کند. در گذر زمان، تغییرات آن‌قدر سریع بوده است که به نظر می‌رسد مایکروسافت هر هفته واحدهای جدیدی را احداث می‌کند. «گِیتس» معتقد به ساده نگه داشتن تشکیلات است تا بتواند بر کل آن احاطه داشته باشد. هر زمان که احساس می‌کند خطوط ارتباطی دچار مشکل شده‌اند، هیچ تردیدی در ساده نگه داشتن ساختار از خود نشان نمی‌دهد.

کوچک‌ترین شرکت بزرگ دنیا

هرچند مایکروسافت امروزه چندین هزار نفر را از گوشه و کنار جهان به کار گرفته است، ولی «گِیتس» همواره سعی در کوچک نگه داشتن شرکت دارد. او می‌گوید: «حتی اگر ما یک شرکت بزرگ باشیم، نباید مثل یک شرکت بزرگ فکر کنیم. من مدیران ارشد را اداره می‌کنم. بر روی کاغذ، تنها افراد

انگشت‌شماری هستند که مستقیماً برای من کار می‌کنند. کار مجموعه‌ی ما، مشارکتی است. بحث بر سر این است که چطور می‌توان به بهترین نحو بر زمان من سرمایه‌گذاری کرد. من باید زمان و چگونگی راهنمایی و یاری به افراد را تنظیم کنم.»

منتقدان معتقدند که مایکروسافت نسبت به دیگر شرکت‌های صنعت کامپیوتر، موفق‌تر است و مطمئناً بهتر از اَپل عمل می‌کند. این شرکت با ایجاد مراکز سرگرمی و تفریح در روزهای نخستین تأسیس خود، محیطی پرسروصدا و جالب را برای کار ایجاد کرد. «گِیتس» می‌گوید: «ما از کار کردن با همدیگر لذت می‌بریم. افرادی که با من کار می‌کنند همه باهوش و بااستعدادند که در حل مسائل بسیار سخت و پیچیده، به یاری یکدیگر می‌آیند. کار ما جنبه‌ای کاملاً رقابتی دارد. کارمندان شرکت من، از تمام بازپس‌خوردهای من، حتی بازپس‌خوردهای منفی، قدردانی می‌کنند. در شرکت ما به‌ندرت افراد بهانه‌جو پیدا می‌شود و همه از کار خود راضی‌اند.»

هرگاه احساس شود مایکروسافت خیلی بزرگ شده است، «گِیتس» آن را به واحدهای کوچک حداکثر ۲۰۰ نفره، تجزیه می‌کند. راز ساختار مایکروسافت در استفاده از شیوه‌ای است که با آن، مدیر مشهور آن بتواند به بهترین نحو کار کند.

«گِیتس» می‌گوید: «زمانی که ما تنها ۸۰ نفر بودیم، من می‌دانستم که هر کس کی می‌آید و کی می‌رود. من حتی شماره‌ی پلاک خودروی کارمندان را می‌دانستم و کاملاً واقف بودم که هر یک بر روی چه طرحی کار می‌کنند. اما الآن همه‌ی اطلاعات، غیر مستقیم به من می‌رسد. ما تنها در گروه‌های نرم‌افزار، بیش از ۳,۰۰۰ کارمند داریم. طبیعی است که من حتی نام برخی از آنها را ندانم، اما هنوز هم نام کارمندان اصلی را می‌دانم.»

بخش‌بندی و اداره کن!

«گِیتس» برای کنترل مایکروسافت، از سیستم منحصر به‌فرد خود استفاده می‌کند. او به‌عنوان یک مدیر ارشد اجرایی، قدرت بی‌رقیبی دارد. در اوایل دهه‌ی ۱۹۹۰م.، او شرکت را به گونه‌ای سازمان‌دهی کرد که بتواند ضروریات مورد نظرش را برآورده سازد.

در رأس این سازمان، دفتر ریاست قرار دارد که او به همراه سه نفر از معاونان مورد اطمینان‌اش، در آن قرار دارند. این مکان، مغز تجاری مایکروسافت به شمار می‌رود. در پایین این بخش، ۱۵ سطح مدیریتی وجود دارد که هفت نفر از این مدیران، دارای رتبه‌ی ۱۵ هستند. به افرادی که دارای رتبه‌ی ۱۵ هستند، «معمار» گفته می‌شود. این افراد، ارشدترین نرم‌افزارنویسان شرکت هستند. هرچند که آنها در نوشتن کُدهای کامپیوتری حتی از خود «گِیتس» هم باسوادترند، اما هیچ‌کدام از آنها بینش کلان بر ساختار شرکت ندارند. همین نقطه‌ی ضعف کافی است تا «گِیتس» بر این افراد اشراف کامل داشته باشد. البته گاهی او را متهم به زورگویی می‌کنند، اما او تأکید دارد که رفتارش با زیردستان، بستگی به رفتار متقابل آنها دارد.

او در مورد معماران رده‌بالای شرکت می‌گوید: «برخی از آنها به نوعی، غیرمعمول‌اند. شما واقعاً باید آنها را شخصاً درک کنید. من با تمام معمارهایم رفیق هستم. هنگامی که من با آنها کار می‌کنم، احترام متقابلی بین ما وجود دارد و آنجا که ناهمخوانی پیش می‌آید، تصمیم‌گیر نهایی، من هستم.»

این ساختار بدان معناست که «گِیتس» تنها باید با یک گروه هفت نفره از سه گروه شرکت خویش سروکار داشته باشد. به نظر می‌رسد این دیدگاه شخصی «گِیتس» برای بخش‌بندی و اداره‌گری شرکت، خوب بوده است.

گروه‌های بزرگی که مانند گروه‌های کوچک کار می‌کنند!

«گِیتس» در اوایل تکامل و تکوین مایکروسافت، به این نتیجه رسید که بهترین نرم‌افزار را گروه کوچکی از نرم‌افزارنویسان نوشته‌اند. اردوگاه رِدمُند، عمداً

برای تأکید بر هویت کوچک طراحی شده است. با ایجاد محیطی مناسب و فراهم‌سازی تمام وسایل و تدارکات در یک ساختمان دوطبقه، اعضای گروه این امکان را دارند تا بتوانند دایماً با گروه‌های توسعه‌ی نرم‌افزار در تماس باشند.

«گِیتس» همچنین سیستم‌هایی را بنیاد نهاده است که بیش‌تر بر ذهن گروه‌های کوچک تأثیر بگذارد. «مایکِل کازومَنو»[1]، استاد دانشگاه MIT می‌گوید: «"گِیتس" در مایکروسافت، فرهنگ ویژه‌ای را بنیاد نهاده است که خلاقیت انفرادی و گروهی را پرورش می‌دهد و بر استراتژی‌های تجاری تأثیر می‌گذارد.»(۱)

فلسفه‌ی توسعه‌ی تولیدات مایکروسافت را «همگاه و پایدار»[2] نامیده‌اند. این نام‌گذاری نشانگر تمرکز بر خلاقیت به‌وسیله‌ی ویژگی‌ها و منابع «پایستگی»[3] است که تمام کارها را به‌وسیله‌ی «همگاه‌سازی متناوب»[4] به‌طور موازی انجام می‌دهد. معنای دقیق آن در هاله‌ای از ابهام قرار دارد، اما بدیهی است که این، شیوه‌ی جنون‌آمیز آنهاست.

«کازومَنو» ادامه می‌دهد که رویکرد برجسته‌ی مایکروسافت در این است که افسارگسیخته نیست؛ البته جوّ آرام آن تنها بخشی است که این مشخصه را دارد.

این شرکت ممکن است از کارمنداناش با پیتزا پذیرایی کند، ولی نظم کاری بسیار سختی دارد و افرادش را مرتب کنترل می‌کند. البته ممکن است در وهله‌ی اول جالب و جذاب به نظر آید، ولی برای کارکنان، سخت و عذاب‌آور است. مثلاً، چشم‌انداز و اهداف تمام طرح‌ها، به دقت ترسیم می‌گردد.

افراد و زمان یک طرح خاص نیز به دقت کنترل می‌شود. برخی از مقررات و قوانین غیرقابل تغییر این شرکت، مانند رفع سریع اشکالات نرم‌افزارها، متضمن پیشروی هماهنگ کارهاست.

---

1. Michael Cusumano 2. Synch-and-Stabilize 3. Fixing
4. Frequent Synchronizations

«کازومَنو» به این نکته نیز اذعان دارد که این شیوه‌ی مدیریت پروژه، بسیار خوب است و قابل اعمال به سایر حوزه‌های کاری نیز هست. با اعمال این شیوه‌ی مدیریتی به حوزه‌های تولیدی، دوام تولید تضمین می‌گردد. به افراد مسئولیت داده می‌شود تا الگوها و برنامه‌های کاری خویش را تشخیص دهند. در این شیوه‌ی مدیریتی، مرزها کاملاً شفاف است. افراد جایگاه خود را می‌دانند و می‌فهمند که سیستم چطور کار می‌کند و از آنها چه انتظاری دارد. این سیستم به این علت مفید است که افراد به اندازه‌ی کافی هوشمندند و به آنها انگیزه‌های لازم داده شده است و به دانش، اطلاعات و خلاقیت آنها ارج گذارده می‌شود.

استخراج از معدن سنگ آسمان

«تام پیترز»، نویسنده‌ی مشهور مدیریت و عضو پرسابقه‌ی سیلیکِن وَلی می‌گوید: «شرکت‌هایی که بر اساس عقلانیت شکل گرفته‌اند، شخصیتی فرهیخته دارند و همین شخصیت است که آنها را میانه‌رو و معتدل نگاه داشته است. بدیهی است که گذشت زمان باعث ایجاد این شخصیت نشده است. این شخصیت، فرمایشی نیز نبوده است، بلکه خلاقیت، کنج‌کاوی و تمرین تخیل و تصور، باعث ایجاد این شخصیت شده است.»[۲]

هیچ‌کس به اندازه‌ی «گِیتس» از سرمایه‌ی فکری، بهره نبرده است. «گِیتس» نخستین کسی بود که پی برد جذب و حفظ بهترین نرم‌افزارنویسان، راز ماندگاری او و شرکت اوست. او سنگ معدنی بهره‌ی هوشی کارمندان دانش‌مدار را از آسمان استخراج می‌کند.

راز موفقیت «گِیتس»، در حریص نبودن اوست و دلیل این مدعا، عرضه‌ی سهام شرکت خود در میان کارکنان است. بنا به گفته‌ی یکی از مجله‌ها، او بیش‌تر از هر کس دیگر به ایجاد افراد ثروتمند اقدام کرده است و افراد بسیاری به واسطه‌ی او، به فهرست ثروتمندان جهان اضافه شده‌اند.

ظهور کارمندان دانش‌مدار

از نظر متخصصان و اهل فن، تغییر موضع «از کار فیزیکی به کار فکری»[1] در اقتصاد پیشرفته به‌خوبی جاافتاده است. در واقع عباراتی چون «عصر اطلاعات» و «کارمندان دانش‌مدار» چند وقتی است که ایجاد شده‌اند.

عموم متخصصان بر سر این نکته با هم توافق دارند که امروزه سرمایه‌ی فکری (دانش و ایده‌ها) جایگزین سرمایه‌ی فیزیکی (کارخانه‌ها و ماشین‌ها) شده است. پس امروزه دارایی‌های فکری بسیار باارزش‌تر از دارایی‌هایی هستند که قبلاً در گزارش‌های سالانه از آنها با افتخار یاد می‌شد.

اگر سرمایه‌ی فکری عنصر بی‌چون و چرای رقابت جدید است، پس ایجاد شیوه‌های جدید مدیریت این دارایی‌ها هم لازم و ضروری است. در این زمینه است که «گِیتس» به‌عنوان یک مدل نوین قدرتمند راهبری ظاهر می‌شود.

بسیاری از بزرگ‌ترین شرکت‌های دنیا خود را از این نوش‌داروی جدید موفقیت تجاری محروم کرده‌اند. البته برخی از شرکت‌ها اشتیاق به کسب مهارت این‌گونه راهبری را دارند و به همین علت شغلی با عنوان «مدیر ارشد دانش»[2] برای رسیدن به این مهم ایجاد کرده‌اند. مثلاً، شرکت‌هایی نظیر زیراکس، جنرال الکتریک و HP تلاش می‌کنند تا به کشف علت دست‌یابی به این موفقیت بپردازند. اما «گِیتس» این کار را به‌مدت دو دهه با موفقیت تمام انجام داده است.

1. Brawn to Brain   2. Chief Knowledge Officer

آزادی رَعایای مایکروسافت

مایکروسافت مشوّق فعالیت‌های کارآفرینانه در میان کارکنان خود است، که حفاظی برای خود «گِیتس» نیز به حساب می‌آید. «جِف لیل»[1] یکی از اعضای گروه نرم‌افزار مایکروسافت بود که مسئولیت ایجاد خدمات on-line به او واگذار گردید تا بتوانند با America On-Line ، Prodigy و CompuServe ، که پیشتازان بازارِ on-line آن زمان آمریکا بودند، رقابت کنند. این گروه احساس کرد که اینترنت اولویت لازم و مناسب را در مایکروسافت ندارد و در فراهم کردن پاسخ مناسب به شاهراه بزرگِ اطلاعاتی ضعیف و کند عمل کرده است.

هنگامی که این طرح به «گِیتس» ارایه شد، به موفقیت این گروه بسیار شک داشت. به هر حال، علی‌رغم قید و شرط‌هایی که «گِیتس» برای گروه گذاشت، به آنها چراغ سبز نشان داد تا کار خویش را آغاز کنند و منابع بیش‌تری را هم در اختیار آنها قرار داد تا بتوانند برای رسیدن به هدف، بیش‌تر بکوشند. پس از آن بود که این گروه خود را جدای از اردوگاه مایکروسافت یافت. آنها محل کار خود را «منطقه‌ی آزاد تجاری مایکروسافت» نام‌گذاری کردند و شروع به ساخت نرم‌افزار در خارج از اردوگاه کردند.

«لیل» چنین توضیح می‌دهد: «بسیار عالی بود. هیچ کس از ما اشکال نمی‌گرفت. به این دلیل نام آن را "منطقه‌ی آزاد تجاری" گذاشتم که جای کوچکی بود. اما در عین حال، به‌اندازه‌ی کافی اتاق داشت. حقیقتاً دور بودن از اردوگاه را دوست داشتم. من می‌خواستم از شرایط سیاسی اردوگاه دوری گزینم. اردوگاه جایی بود که همه در کار هم فضولی می‌کردند و می‌خواستند طرح‌های تو را بدانند. بالأخره، ما به مقصود خود رسیدیم و طرح‌ها را به اتمام رساندیم.»[(۳)]

جابه‌جایی نیز عامل بسیار مهم و تأثیرگذاری است. جابه‌جایی نرم‌افزارنویسان از یک طرح به طرح دیگر باعث می‌شود تا جهش‌های

---

1. Jeff Lill

قابل‌توجهی شکل بگیرد. جابه‌جایی نیز همواره بخشی از فرهنگ مایکروسافت بوده است و افراد شاغل در این شرکت توانسته‌اند با استفاده از این ویژگی، برانگیخته شوند. برای کهنه‌سربازان مایکروسافت، بیرون آمدن یک محصول جدید و موفق به‌سان مدال‌های افتخاری است که بر سینه‌ی ژنرال‌ها می‌درخشد و باعث افتخار آنهاست. شهرت‌های مایکروسافت همه بر اساس مهارت‌های فنی این شرکت است.

در مایکروسافت هیچ نشانی از جایگاه و مرتبه‌ی افراد وجود ندارد. تمام دفاتر مایکروسافت در رِدمُند دارای مبلمان، مساحت و ظاهری مشابه است و هیچ تفاوتی بین آنها نیست. این ویژگی باعث تقویت فرهنگ تساوی‌طلبی و عدالت‌محوری در شرکت شده است و از جر و بحث درباره‌ی اندازه‌ی اتاق‌ها جلوگیری کرده است؛ اما یک هدف عملی دیگر نیز پشت این قضیه وجود دارد. استانداردسازی اندازه‌ی اتاق‌های اداری مایکروسافت رفت‌وآمدهای داخلی را هم بسیار آسان کرده است. این طراحی بدان معناست که اداره‌ی مدیریت تسهیلات مایکروسافت می‌تواند در صورت لزوم، ۲۰۰ نفر کارمند را در یک شب به دفاتر مختلف منتقل کند.

تنها مدیران ارشد می‌توانند دفاتر بزرگ داشته باشند: دو اتاق ۲/۵ در ۳/۵ متر مربعی که دیواری بین‌شان نیست. «گِیتس» هم دارای یک اتاق نسبتاً کوچک است. او سال‌هاست که با ایجاد فضایی برای پارکینگ مخالفت می‌کند تا اینکه چندی پیش به این نتیجه‌ی منطقی رسید که بدون پارکینگ نمی‌تواند از حداکثر وقت خود استفاده کند و خود را به‌موقع به فرودگاه برساند.

یادداشت‌های نویسنده:

1. Cusumano, Michael, "How Microsoft Makes Large Terms Work Like Small Terms", *Sloan Management Review*, Vol.39, No.1, Fall 1997.
2. Peters, Tom, "Liberation Management", Alfred A. Knopf Inc., 1992.
3. Wallace, James, *Over Drive*, John Wiley & Sons, New York, 7991.

ده: همواره چشم به هدف بدوز!

«همیشه محصولات پس از عرضه، فقط برای چند روز جذابیت دارند و پس از آن باید به فکر تولید محصول جدیدتری بود. این دقیقاً مانند بازی بولینگ است؛ اگر خوب بازی کنی، پاداش این است که می‌توانی یک بار دیگر بازی کنی.»(۱)

«بیل گِیتس»

«گِیتس» بیش از دو دهه با همین دیدگاه، در حرفه‌ی خود، جزو بالاترین نفرات است. در زمانه‌ای که به‌سر می‌بریم، «گِیتس» به‌عنوان ثروتمندترین فرد جهان معرفی شده است و می‌دانید که این بخت برای فردی که چهل و اندی سال بیش‌تر ندارد، چشمگیر است. «گِیتس» هنوز هم علی‌رغم این همه ثروت و دستاورد، نشانه‌ای دال بر کند شدن، از خود نشان نداده است. او معتقد است که محرک هر انسان، از جمله خود او، «ترس نهان» است که می‌تواند فرصت‌های بزرگ را از او برباید. او اصلاً دوست ندارد اشتباهات سایر شرکت‌های برتر کامپیوتری نظیر IBM و اَپِل را تکرار کند.

«گِیتس» می‌گوید: «مطمئنم اگر مایکروسافت طی ۱۰ سال آینده، همچنان پیشتاز باشد، حداقل با سه بحران مواجه خواهد بود.»(۲)

افکار «گِیتسِ» رئیس

طی سال‌های اخیر، «گِیتس» به تسهیم آرمان خود با انسان‌ها، پرداخته است. او در کتاب ***The Road Ahead*** دیدگاه خود را درباره‌ی آینده‌ی تکنولوژی، نگرانی‌های آن و وجود احساس خودبینی و بیهودگی در خود، بیان کرده است. هر چند در این کتاب موارد جالب توجه‌ای ذکر شده است، ولی پیام اصلی آن الهام‌بخش و امیدوارکننده نیست.

برخی از مفسران شیوه‌ی چاپ قدیمی و کاغذی این کتاب را با آرمان «گِیتس» درباره‌ی آینده، در تعارض می‌بینند و می‌گویند: «کتاب ***The Road Ahead*** که به کهنه شدن و از مد افتادن رسانه‌های ماقبل الکترونیک می‌پردازد، هنوز هم به‌توسط رسانه‌ای ارایه می‌شود که با "ویلیام کَکستِن"[1] در سده‌ی ۱۵م. کاملاً رابطه دارد.» هرچند این کتاب به‌صورت چندرسانه‌ای هم انتشار پیدا کرد، ولی خوانندگان گزارش دادند که این نسخه، مملو از اشتباهات فنی است.

«گِیتس» برای آنکه جانب انصاف را مراعات کند، معترف است که مانند هر انسان دیگری، ممکن است در صنعت کامپیوتر دچار اشتباه شود. بحث او این است که می‌تواند بیش از دیگران از عهده‌ی اشتباهات برآید، چون در هر زمان، طرح‌های بسیاری در دست اقدام دارد. او می‌گوید: «من اطلاعات بسیاری را برای به دست آوردن تصویری کلی از آینده ترکیب کردم، لذا موارد بسیاری پیدا می‌شوند که بر اساس آنها ممکن است کمی متفاوت تصمیم بگیرم. من یک مدیر ارشد اجرایی هستم و استراتژی فنی در دستان من است. گاهی اوقات پیش می‌آید که در عقایدم کاملاً تنها هستم و برای حل یک مسئله‌ی فنی، تمام نگاه‌ها به من دوخته می‌شود. هنگامی که نوبت به تصمیم‌گیری می‌رسد، موارد بسیار زیادی پیش می‌آید که من باید آنها را بر اساس شیوه‌ی منحصربه‌فرد خود، تحلیل کنم. به هر حال، اگر موضوع

---

1. William Caxton (1422-1491): نخستین چاپخانه‌دار انگلیسی که تأثیر به‌سزایی بر ادبیّات انگلیسی سده‌ی ۱۵م. داشت. [م.]

تصمیم‌گیری تجاری باشد، به‌ندرت پیش می‌آید که عقیده‌ی من به تنهایی راه به جایی ببرد. معمولاً من به سایر همکارانم هم زمان کافی می‌دهم تا دیدگاه‌های خود را شفاف‌تر بیان کنند. ترکیب دیدگاه‌ها و تصمیم‌گیری نهایی با استفاده از آرای مختلف، تخصص من است وگر نه، وجود من در جایگاه ریاست، هیچ مفهومی نخواهد داشت.»

به گذشته فکر نکن!

«مایک مِری»[1] معاون منابع انسانی مایکروسافت می‌گوید: «من اغلب با خود فکر می‌کنم که اگر مایکروسافت یک ماشین باشد، ما یک پدال گاز بزرگ و یک ترمز بسیار کوچک داریم. در جلوی ما یک شیشه‌ی بسیار بزرگ قرار دارد و می‌توانیم تا مسافت‌ها جلوی‌مان را ببینیم، اما آینه‌ای نداریم تا به پشت سرمان هم نگاهی بیندازیم. ما می‌دانیم که رقیب درست پشت سر ماست، لذا نیازی نمی‌بینیم که به عقب برگردیم و او را نگاه کنیم.»(۳)

اساس پیشرفت مایکروسافت علاقه‌ی شدید «گِیتس» به چشم‌انداز آینده بوده است. «گِیتس» در این زمینه می‌گوید: «نگاه به آینه‌ی بغل برای دیدن جلو، زمان‌بر است و این یعنی تلف کردن وقت.» این صحبتْ آدمی را به یاد جمله‌ی معروف «هِنری فورد» می‌اندازد که گفته بود: «تاریخ چیزی است که کم‌وبیش تهی و توخالی است.»

«گِیتس» از جوّی که در آن کار می‌کند به‌خوبی آگاه است. او نسبت به گذشته نیز حس مهربانانه‌ای دارد و خاطرات خوشی از صنعت و تکنولوژی سده‌های گذشته در ذهن دارد. رَندَل اِستراس می‌گوید: «"گِیتس" وقتی می‌گوید که اصلاً به آینه‌ی بغل برای دیدن پشت نگاه نمی‌کند، کاملاً راست است.»

او ادامه می‌دهد: «گِیتس همیشه به پشت سر خویش نگاه کرده است و این نگاه بیش‌تر سیستماتیک و به اصرار دیگران صورت گرفته است. او وقتی به

1. Mike Murray

توضیح استراتژی آینده می‌پردازد، مثال‌هایی از گذشته می‌زند. او از چشم‌اندازهای تاریخی استفاده می‌کند و بر اساس آنها به توضیح تاریخچه‌ی تجاری کامپیوتر می‌پردازد و می‌گوید هیچ شرکتی وجود ندارد که در یک عصر پیشرو باشد و در عصر بعد هم پیشرو باقی بماند. هنگامی که او نگرانی خود را از موقعیتِ مایکروسافت در عصر PC بیان می‌کند، جایگاه خود را شایسته‌ی عصر شبکه نمی‌بیند. حساسیت و حس تشخیص صحیح تاریخیِ "گِیتس" تحلیل او را از حال و آینده اشباع می‌کند، اما او خود را شایسته نمی‌داند.»

غزل خداحافظی

پس از دو دهه‌ی پر از موفقیت مایکروسافت، پرسشی که به ذهن متبادر می‌شود و ذهن ناظران را آزار می‌دهد این است که شرکت پس از خداحافظی «گِیتس» به چه روزی خواهد افتاد؟ انتقال قدرت از یک راهبر به راهبر بعدی، ممکن است نه تنها تأثیرات خاص خود را بر روحیه و کارکرد تجاری داشته باشد، بلکه می‌تواند قیمت سهام شرکت را هم تغییر دهد.

بهترین راه برای تسکین این نگرانی‌ها، حفظ عرضه‌ی سهام با همین شیوه‌ی موجود است. تشویق مدیران جوان و بااستعداد از رده‌های پایین، همواره از سوی مدیران رده‌بالا انجام نمی‌شود. بسیاری از افراد دوست دارند ستیز با رقبای خود را با شیوه‌ای چرب و نرم دنبال کنند. برای این دسته از افراد، جانشین‌ها نوعی تهدید به حساب می‌آیند. نتیجه این می‌شود که برای یک مدیر و راهبر جدید بسیار مشکل می‌شود از میان یک کابینه‌ی قوی سر بلند کند. برخی به این حالت، پدیده‌ی «تاچِریسم»[1] می‌گویند.

---

۱. Thatcherism: خط‌مشی‌های سیاسی و سبک حکومت مارگاریت تاچِر (Margaret Thatcher, 1925-) به‌ویژه اعتقاد به واگذاری به بخش خصوصی (Privatization)، کنترل اقتصاد کشور از راه تنظیم عرضه‌ی پول و پول‌محوری (Monetarism)، و مخالفت با اتحادیه‌های کارگری. [م.]

موضوع توالی و جانشینی، در گروه‌های کوچک تجاری متداول است، ولی افرادی مثل «روپرت مِرداک»، «راس پیرت»[1] و «ریچارد برَنسِن»[2] قابل جایگزینی نیستند. افراد چنان نقش غالبی در مایکروسافت دارند که نمی‌توان آنها را جدای از شرکت در نظر گرفت. در این میان، «گِیتس» کسی است که به‌سختی می‌توان جایگزینی برای او پیدا کرد. پس مشکل همچنان به قوت خود باقی است و این پرسش همچنان مطرح است که اگر این‌گونه افراد بروند، چه بر سر تجارت خواهد آمد؟ «گِیتس» کاملاً با همه‌ی آنها فرق دارد: «تمام توجه مطبوعات به یک شرکت با شخصیت حقوقی، معطوف به یک شخص یا چند نفر است و این کلاً، تصویر غلطی از شرکت ارایه می‌کند.»(۴)

گزارش‌ها حاکی است که «گِیتس» در مورد جانشین خود موضوع را با «بافِت» در میان گذاشته است و او را از کم و کیف حساسیت‌ها آگاه کرده است. خبرها حاکی از آن است که «گِیتس» خود را آماده‌ی واگذاری عنان غول نرم‌افزاری می‌کند، که این ممکن است عامل نوسانی شدید در ارزش سهام مایکروسافت باشد.

رفتار «بافِت» در مورد جانشینی، شبیه به رویکردی است که او در قبال زندگی‌اش دنبال کرده است. او اخیراً با حالتی طنزآمیز گفته است: «من تا پنج سال پس از مرگم هم کار را ول نمی‌کنم! من به مدیران زیر دستم یک لوحِ احضار روح داده‌ام که بتوانیم در تماس باشیم. حتی اگر این لوحِ احضار روح کار نکند، ما افرادی برجسته داریم که می‌توانند همانند خودمان کار کنند.»

«گِیتس» تأیید می‌کند که رفتارش شبیه «بافِت» است و می‌گوید: «رفتار من شباهت بسیاری با رفتار "بافِت" دارد. من دوست دارم تا مدت‌ها شیوه‌ام را ادامه دهم. من فکر می‌کنم تا یک دهه‌ی دیگر هم من بر مایکروسافت اشراف داشته باشم و آن را راهبری کنم، چون این کار تنها از عهده‌ی من برمی‌آید، البته برای مدیریت ارشد اجرایی، کس دیگری را در نظر خواهم گرفت.

1. Ross Petor
2. Richard Branson

انتخاب جانشین، چیزی است که مدت‌ها ذهن مرا مشغول ساخته است. اما من باید پنج سال قبل به این موضوع فکر می‌کردم؛ هرچند این کار در پنج سال قبل، تعجب‌برانگیز بود و من به همین خاطر چنین تصمیمی نگرفتم.»

به هر حال، از آنجا که این موضوع می‌تواند نوعی تصمیم احتمالی باشد، لذا او هنوز به این کار اقدام نکرده است. با تمام وابستگی ارزش سهام این شرکت به شخص «گِیتس»، آن چیزی که کاملاً قطعی است، این است که اگر او تصمیم بگیرد تا موقعیت خویش را واگذار کند، هیچ‌گاه سهام‌داران عمده را فراموش نخواهد کرد و برای آنها تدبیری خواهد اندیشید.

فرزانه‌ی عصر دیجیتال

بنا به دلایل روشنی، «گِیتس» در میان آنهایی که او را پیشگو و معمار عصر دیجیتال می‌دانند، کمی ترس و حیرت ایجاد کرده است. اگر منصف باشیم، بخش اعظمی از شهرت او، و اگر نگوییم تمام آن، سزاوار و شایسته‌ی اوست. تاریخ در مورد او قضاوت خواهد کرد. او بسیار مهربان‌تر از آن است که رقیبان‌اش می‌گویند و او را به سوء استفاده از موقعیت منحصربه‌فردش متهم می‌کنند. اگر «گِیتس» و مایکروسافت نبودند، آیا انقلاب PC به سبکی که امروز شاهدش هستیم، به وقوع می‌پیوست؟ البته «گِیتس» هنوز بسیار عاقل‌تر از آن است که خود را بازنشسته کند. او بیش از هر کس دیگری می‌داند چطور در این صنعت به پیش برود. از این گذشته، او در این راه، ماشین‌های بسیاری را دیده است که پیش چشم او تصادف کرده‌اند و متلاشی شده‌اند.

«گِیتس» می‌گوید: «تجارت تکنولوژی پیچیدگی‌های خاص خود را دارد. شاید دلیل آن را بتوان این‌گونه عنوان کرد که در این تجارت، هیچ‌کس علاقه ندارد کمی استراحت کند. شرکت IBM که زمانی در این تکنولوژی حرف اول را می‌زد، الآن چندین پیچ از این جاده عقب مانده است. این باعث می‌شود تا شما هر روز به خود بگویید که نباید عقب بمانم؛ باید بدانم که هوش مصنوعی چگونه پیشرفت می‌کند؛ باید افرادی را به کار گیرم که بتوانند از پس کارها

برآیند تا ما به ناگاه متعجب نشویم و خود را عقب‌تر از دیگران نبینیم. بعضی وقت‌ها وضع به گونه‌ای به پیش می‌رود که ما را متعجب می‌کند. مثلاً، وقتی اینترنت وارد میدان شد، ما آن را در اولویت پنجم یا ششم قرار دادیم. من اهمیت اینترنت را درک نکردم و با خود گفتم اصلاً اینترنت را با کدام «ت» می‌نویسند! ولی در هر صورت، آن را در فهرست تحقیقات قرار می‌دهم. اما دیری نپایید که ما به نقطه‌ای رسیدیم و دیدیم اینترنت پدیده‌ای است بسیار سریع‌تر و عمیق‌تر از آنچه ما فکرش را می‌کردیم. لذا من به‌عنوان یک راهبر مجبور شدم اعلام وضعیت بحرانی کنم. ما دو ماه، تمام وقت خود را صرف ایده‌پردازی کردیم و از موضع قبلی خود، کاملاً عقب‌نشینی کردیم. سرانجام بر آن شدیم تا استراتژی جدیدی که نوعی معجون از استراتژی‌های قبلی و اینترنت بود را تعریف کنیم. من به دوستان گفتم: حال به جایی رسیده‌ایم که باید خود را از لحاظ درونی، ارزیابی کنیم و این چیزی است که دنیا باید درباره‌ی شیوه‌ی کارکرد ما بداند. هر سه یا چهار سال، یک بحران به سراغ ما می‌آید و ما باید در این‌گونه مواقع، به حرف عقلای شرکت گوش فرادهیم. این است دلیل این موضوع که چرا یک شرکت مانند ما، احتیاج دارد تا افراد زیادی که متفاوت فکر می‌کنند را جذب کند. این گونه شرکت‌ها باید اختلاف عقیده‌های فراوانی را تحمل کنند و از میان آنها آنچه را که صحیح‌تر است، انتخاب کنند و انرژی واقعی به آنها بدهد.»

سریع و کشنده

در پایان باید این نکته را هم یادآور شویم که رابطه‌ی «گِیتس» با صنعت کامپیوتر، مانند رابطه‌ی «لئوناردو داوینچی»[1] با هنر نقاشی است. «داوینچی» آینده‌گرای مشهور دوره‌ی رنسانس بود که در سده‌های اخیر طرح‌های‌اش در مورد ماشین‌های فانتزی به واقعیت پیوست.

1. Leonardo Da Vinci

«گیتس» به جز کُلِکسیئِن ماشین‌های پُرش، به‌طور تعجب‌برانگیزی در مورد خرج و مخارج خود حساس است و ولخرجی نمی‌کند. البته استثناء هم وجود دارد. او دست‌نویسی از «داوینچی» را به قیمت ۳۰/۸ میلیون دلار خریده است. این کار، این شک را به اذهان متبادر کرد که شاید او خود را «داوینچی» زمان می‌داند و قرار است دیدگاه‌هایش در آینده به وقوع بپیوندد!

به هر حال، «گیتس» برخلاف قهرمان خود، یعنی «داوینچی»، ریشه در زمان و مکان فعلی دارد. بزرگ‌ترین و بالاترین افتخار او را می‌توان توانایی‌ترکیب ابداعات فنی با عمل‌گرایی[1] سرسختانه عنوان داشت. البته او محدودیت‌های خود را نیز درک می‌کند و این یک ویژگی خاص و منحصربه‌فرد محسوب می‌شود.

«گیتس» می‌گوید: «اگر شما در یک مورد موفق عمل کردید، باید خیلی مراقب باشید و فکر نکنید که در موارد دیگر هم موفق خواهید بود. کسی که در یک زمینه قوی است، ضرورتاً در زمینه‌های دیگر قوی نیست. من هر روز با افراد بزرگی سر و کار دارم که نرم‌افزارهای قابل توجهی می‌نویسند. من به بازپس‌خوردهای این افراد گوش می‌کنم و تحقیقات خود را با این بازپس‌خوردها به پیش می‌برم. طبیعی است که به خاطر کارکرد موفق من در یک زمینه، افراد بیایند و از من انتظار داشته باشند تا آنها را در سایر زمینه‌ها نیز نصیحت کنم. من فکر می‌کنم که برای مدیریت یک شرکت، استخدام کارمندان و ایجاد محیطی آرام، راه‌های مختلفی وجود داشته باشد. درس‌های بسیاری برای تجارت‌های دیگر نیز وجود دارد، اما من همیشه می‌خواستم تا احتیاط لازم را برای راه‌حل‌دهی به دیگران، داشته باشم.»(۵)

هر چند همه‌ی صاحب‌نظران، موفقیت مایکروسافت را نتیجه‌ی تلاش شخص «گیتس» قلم‌داد می‌کنند، اما «گیتس» معتقد است که حفظ پیشتازی، تنها با حفظ روحیه‌ی رقابت امکان‌پذیر است. تا به امروز، مایکروسافت نسبت

---

۱. Pragmatism: شیوه‌ی اندیشیدن عملی و صریح درباره‌ی مسائل که به جای تمرکز بر نظریه‌ها و اصول، بر نتایج و دستاوردها متمرکز است. [م.]

به تمام رقبایش، سریع‌تر به جلو تاخته است. راهبر این شرکت برای آنکه جایگاه برتر شرکت خویش را حفظ کند، هیچ‌گاه از ترک گذشته و تعقیب آینده، هراس به خود راه نداده است. «گِیتس» بیش از هر فرد دیگری در این سده می‌داند که مفهوم عبارت «انقلاب صنعتی»[۱] چیست. او می‌داند که این پدیده، سریع و کشنده است.

یادداشت‌های نویسنده:

1. Crainer, Stuart, *The Ultimate Book of Business Quotations*, Capston, Oxford, 1998.
2. Schlender, Brent, "The Bill and Warren Show", *Fortune*, July 1998, 02.
3. Clutterbuck, David and Goldsmith, Walter, *The WinningStreak Mark II*, Orion, 1997.
4. Jager, Rama D. and Ortiz, Rafael, *In the Company of Giants*, McGraw-Hill, New York, 1997.
5. Schlender, Brent, "The Bill and Warren Show", *Fortune*, July 1998, 02.

۱. Industrial Revolution: تغییرات اجتماعی و اقتصادی‌ای که در اواخر سده‌ی ۱۸م. در بریتانیا، اروپا و ایالات متحده آغاز شد و گزینش فراوان مِتُدهای صنعتی تولید را به وجود آورد. تخصصی شدن وظایف و تمرکز بر سرمایه و نیروی کار، مهم‌ترین ابعاد این تغییرات بودند که نخستین‌بار بریتانیا را تحت تأثیر قرار داد. امروزه به‌طور کلی و اعم، به تغییر مِتُدهای صنعتی تولید، «انقلاب صنعتی» می‌گویند. [م.]

پیوست

پیشگفتار مترجمان

«سرمایه‌داریِ موفق، نیازمندِ هم‌جوشی و پیوندِ همکاری و رقابت در خاکِ سیستمِ اقتصادی، سیاسی و اجتماعی است.»

«ویل هاتِن»[1] (نویسنده، روزنامه‌نگار و سردبیر بریتانیایی)

اندیشکده‌ها[2]، کمیته‌ای متشکل از دانشمندان و کارشناسان هستند که در زمینه‌ای پژوهش می‌کنند و عموماً به دولت‌ها مشاوره می‌دهند. هر چند اندیشکده‌ها، که از آنها با خزانه‌ی اندیشه، مجمع محققان، کمیته‌ی مشورتی و کمیته‌ی رایزنانه نیز یاد می‌شود، پژوهش‌ها و مشاوره‌های کارآمدی ارایه می‌دهند، ولی با این حال، گاهی آنها به خاطر اینکه دانش خود را در اختیار اهداف دولت‌ها قرار می‌دهند، مورد طنز و طعنه نیز واقع می‌شوند. گردهمایی اقتصادی جهان نیز از این قاعده مستثنأ نبوده است.

گردهمایی اقتصادی جهان[3]، اندیشکده‌ای سوییسی است که کارشناسانِ جهانی و راهبران تجاری و سیاسی به‌منظور گره‌گشایی از مسائل اقتصادی، سیاسی و اجتماعی جهان، با همکاری دولت‌ها و صنایع، برگزار و هدایت می‌کنند. این گردهمایی هرساله در دهکده و تفریحگاه کوهستانی داوُس[4]

1. Will Hutton (1950 -)
2. Think-Tank
3. World Economic Forum (WEF)
4. Davos

واقع در گراباندِن کَنتِن[1] در شرق کشور سوییس، برپا می‌شود. بنیادگذار و رئیس این گردهمایی، «کلاس مارتین شواَب»[2]، اقتصاددان و تاجر سوییسی است.

«شواَب» در ۳۰ مارس ۱۹۳۸م. در شهر «رِیونزبرگ»[3] آلمان زاده شده است. وی دارای مدرک دکتری اقتصاد از دانشگاه فرایبِرگ[4]، دکتری مهندسی از انستیتوی تکنولوژی فدرال سوئیس[5] و کارشناسی ارشد مدیریت عمومی از دانشگاه هاروارد[6] است. علاوه بر این، او به دریافت ۶ دکتری افتخاری نایل گشته است که یکی از آنها از طرف دانشکده‌ی اقتصاد دانشگاه لندن[7] بوده است.

آغازگر و نخستین سخنران این گردهمایی در سال ۲۰۰۸م.، «بیل گِیتس»، رئیس هیئت مدیره‌ی شرکت مایکروسافت، بود. در این گفتار، متن سخنرانی و گفت‌وگوی «بیل گِیتس» و «کلاس شواَب» در گردهمایی اقتصادی جهان در تاریخ ۲۴ ژانویه‌ی ۲۰۰۸م. (۴ بهمن ۱۳۸۶ خ.)، ارایه می‌گردد.

منابع گردآوری این گفتار، www.Microsoft.com و www.WEForum.org هستند.

توحید فریدونی، رامین درگاهی

تهران، اسفند ۱۳۸۶ خورشیدی

1. Graubunden Canton
2. Klaus Martin Schwab
3. Ravensburg
4. Fribourg University
5. Swiss Federal Institute of Technology
6. Harvard University
7. London School of Economics

رهیافتی نوین به سرمایه‌داری در سده‌ی ۲۱م.[1]

ـ «کلاس شواَب»: خانم‌ها و آقایان، عصر به خیر! اگر در پایان سده‌ی ۲۲م. درباره‌ی کارآفرین سده‌ی ۲۱م. یا درباره‌ی کارآفرین سده‌ی ۲۰م. کتابی نوشته شود، به‌راستی نخستین کسی که در اندیشه‌ی تاریخ‌نویسان می‌آید، «بیل گِیتس» خواهد بود. نیازی نیست «بیل گِیتس» را به شما بشناسانم؛ تنها می‌خواهم یادآور شوم که نزدیک هشت هفته‌ی پیش، من با وی گفت‌وگویی تلفنی داشتم و درباره‌ی این نشست و زمان آن، بر پایه‌ی سنّتِ داوُس، ۱۰ دقیقه سخن گفتم! «بیل گِیتس» گفت: «می‌خواهم مهم‌ترین سخنرانی امسال را انجام دهم.» از وی پرسیدم: «موضوع چیست؟»، او گفت: «می‌خواهم درباره‌ی نقش شرکت‌ها در جامعه سخن بگویم.» همانا این موضوع، هسته‌ی مرکزی گردهمایی اقتصادی جهان است. به وی گفتم: «حتماً! شما دست‌کم ۳۰ دقیقه زمان دارید.» و اکنون وی این‌جاست. «بیل»، اکنون نوبت شماست.

ـ «بیل گِیتس»: از معرفی مهربانانه‌ی شما و اجازه‌ی سخنرانی در این گردهمایی، سپاسگزارم. همان‌گونه که می‌دانید در ماه ژوییه، تغییر بزرگی را در کار خود ایجاد خواهم کرد. من نگران نیستم، چون گمان می‌کنم هنوز بازارپسندم! من آدم سخت‌کوشی هستم و در نرم‌افزار Microsoft Office بسیار ورزیده‌ام! به گمانم من در همین اندازه هستم! همچنین، سرگرم آموختن و

1. "A New Approach to Capitalism in the 21st Century"

یادگیری پول خرج کردنم! پس این واپسین باری است که این کارمند تمام‌وقت مایکروسافت، به داوُس می‌آید! جای بسی خوش‌بختی است اگر برخی از ما در زندگی به جایی برسیم که بتوانیم کمی درنگ کنیم، به کارهایمان بیاندیشیم و بگوییم: «معرکه است! می‌خواهم همیشه این کارها را انجام دهم.» ولی گذشت زمان همه‌ی ما را وادار می‌کند از خود بپرسیم: «تاکنون چه کاری انجام داده‌ام؟ می‌خواهم در آینده چه کارهایی انجام دهم؟» ۳۰ سال پیش، ۲۰ سال پیش، ۱۰ سال پیش، رویکرد من همه بر آن بود که چگونه جادوی نرم‌افزار می‌تواند جهان را دگرگون کند.

دریافتم که سدشکنی و رخنه[1] در تکنولوژی می‌تواند گره‌گشا باشد؛ و نرم‌افزارها، فزاینده‌وار این کار را برای میلیاردها نفر انجام داده‌اند. ولی سدشکنی تکنولوژی، نخست، زندگی را دگرگون کرد؛ چرا که مردم توانایی خرید آن را دارند و این تنها یک «تقاضای اقتصادی»[2] است، گو اینکه تقاضای اقتصادی، همان «نیاز اقتصادی»[3] نیست. میلیاردها انسان نیازمند نوآوری‌های

---

۱. Breakthrough: به این معانی آمده است: سدشکنی، جبهه‌شکافی، راه‌شکافی، میان‌بُرش، برون‌جست، رخنه و نفوذ کردن، نقب زدن، رفع مانع کردن، دستاورد و دست‌یافت مهم. از لحاظ مفهومی، این واژه برای یک دستاورد و دست‌یافت مهم و نوین، به‌ویژه در علم، پزشکی و یا تکنولوژی به کار می‌رود که تأثیرات چشمگیر و وسیعی را دارا باشد. همچنین به رویدادی که موانع گسترش یک موضوع را از میان برمی‌دارد نیز اطلاق می‌شود. [م.]

۲. Economic Demand: سطحی از علاقه، اشتیاق یا نیاز مشتری که به محصولات یا خدمات خاصی به وجود می‌آید را تقاضای اقتصادی نامند. مقدار کالا یا خدماتی که به بازار عرضه می‌شود و مقدار کالا یا خدماتی که از طرف مصرف‌کنندگان درخواست می‌گردد تا در مدت معین و به بهای مشخص آن را به دست آورند، عرضه و تقاضا می‌گویند. کشوری که از یک یا چند جنس، کالای زارعتی یا کالای صنعتی و یا خدماتی، زیادتر از حد نیازمندی خود دارد، تعدادی را به کشورهایی که محتاج آن کالا یا خدمات هستند، عرضه می‌کند و در برابر آن، آنچه را که خود کم دارد و بدان محتاج است، از کشورهای دیگر تقاضا می‌کند. در نتیجه بین کشورها و مردم، مبادله‌ی کالا به صورت داد و ستد درمی‌آید. این دادوستد و خرید و فروش را نیز عرضه و تقاضا نامند. [م.]

۳. Economic Need: هر آنچه در یک سیستم اقتصادی به عنوان مورد نیاز، کمبود و خواست بازار و مشتری تعریف می‌شود. [م.]

بزرگ زمانه‌ی کامپیوتر و بسیاری از نیازهای بنیادین هستند ولی راهی برای نشان دادن نیازهای خود به بازار ندارند؛ پس آنها از این نیازها بی‌بهره‌اند. اگر می‌خواهیم زندگی آنها را دگرگون کنیم، نیازمند گونه‌ی دیگری از نوآوری هستیم. نه تنها نوآوری در تکنولوژی، که نوآوری در سیستم؛ و این، آن چیزی است که می‌خواهم امروز در داوُس درباره‌ی آن سخن بگویم. بگذارید نگرشی را بازگو کنم که برخی آن را بازگو نمی‌کنند: جهان به سوی بهتر شدن می‌رود، بسیار بهتر. از همه سو، جهان امروز برای زندگی، در بهترین جایگاه خود نسبت به گذشته است.

نمی‌توان جایگاه اجتماعی زنان و اقلیت‌ها را تقریباً در همه‌ی جوامع، با گذشته سنجید. «امید زندگی»[1] در ۱۰۰ سال گذشته، تقریباً دو برابر شده است. از لحاظ کشورداری، شمار کسانی که امروزه در همه‌پرسی‌ها شرکت می‌کنند، نگرش‌های خود را بازگو می‌کنند و از آزادی اقتصادی لذت می‌برند را نمی‌توان با هیچ زمانی درگذشته، سنجید. در بسیاری از زمینه‌های مهم و بنیادی، جهان به سوی بهتر شدن می‌رود. همه‌ی این بهبودها و بهکردها، از راه پیشرفت دانش، تکنولوژی و پزشکی به دست آمده‌اند. آنها مهم‌ترین بخش را در رفاه بشری برای ما به ارمغان آورده‌اند. ما در شَوَندِ تکنولوژیِ شورنده‌ای هستیم که مردم را به خدمت یکدیگر درمی‌آورد. در دهه‌های آتی ما توانایی‌های شگفت‌آوری خواهیم داشت: نرم‌افزارهای بهتر، تشخیص بهتر بیماری‌ها، درمان بهتر، تحصیلات بهتر، فرصت‌های بهتر، اندیشه‌های درخشان‌تر و ایده‌هایی که گره‌گشا خواهند بود.

من جهان را این‌گونه می‌بینم و بایستی یک نکته را روشن کنم: من خوش‌بین هستم. ولی خوش‌بین ناشکیبا! جهان به سوی بهتر شدن می‌رود، ولی نه شتابنده و نه برای همه! بزرگ‌ترین پیشرفت‌های جهانی، نابرابری را وخیم‌تر کرده است. کسی که کمترین نیاز را دارد، از بیش‌ترین رفاه برخوردار

---

۱. Life Expectancy: عددی است آماری مبنی بر میانگین سال‌هایی که کسی انتظار و امید به زنده بودن و زندگی کردن دارد. [م.]

است و کسی که بیش‌ترین نیاز را دارد، از کمترین رفاه؛ به‌ویژه میلیاردها نفر که با کمتر از یک دلار در روز زندگی می‌کنند!

نزدیک به یک میلیارد نفر در جهان هستند که از غذای کافی، آب آشامیدنی بهداشتی، برق و دیگر مواهبی که به ما عطاء شده است، بی‌بهره‌اند. بیماری‌هایی مانند مالاریا که میلیون‌ها نفر را در سال می‌کشد، کمتر از داروهای درمان طاسی و کچلی مورد توجه قرار گرفته‌اند!

بنابراین میلیاردها نفر از مزایای «اقتصاد جهانی»[1] بی‌بهره‌اند و از اثرات منفی «رشد اقتصادی»[2] رنج می‌برند. تغییرات آب و هوایی و شرایط اقلیمی، بیش‌ترین تأثیر را بر افرادی دارد که کمترین نقش را در ایجاد آن داشته‌اند.

چرا بهره‌مندی مردم، وارون نیازمندی آنهاست؟ به راستی، «انگیزه‌های بازار»[3] این موضوع را پدید آورده است. در «نظام سرمایه‌داری»[4]، همان‌گونه که دارایی مردم افزوده می‌شود، انگیزه‌های مالی برای خدمت به آنها نیز افزایش می‌یابد؛ و همان‌گونه که دارایی آنها کاهیده می‌شود، انگیزه‌های مالی برای خدمت به آنها نیز کاهش می‌یابد تا به صفر برسد. ما باید راهی برای ایجاد زمینه‌هایی از سرمایه‌داری بیابیم که در آن توانگران به افراد کم‌درآمد خدمت کنند.

ماهیت سرمایه‌داری همانا توانایی ایجاد منافع بیش‌تر از راه خدمت با منافع شخصی است. امکان درآمد مالی بیش‌تر با نوآوری، باعث شکوفایی

---

۱. Global Economy: یا سیستم اقتصادی جهان که عبارت است از وابستگی اقتصاد ملل جهان به یکدیگر، به‌عنوان یک نظام اقتصادی واحد. [م.]

۲. Economic Growth: ارتقاء و بهکرد وضعیت اقتصادی از هر لحاظ. بر اساس نظریه‌ی رشد (Growth Theory)، دلایل رشد اقتصادی و پیش‌بینی نرخ رشد در آینده، قابل اندازه‌گیری است. [م.]

۳. Market Incentive: هر آنچه بازار را برای منظور و هدف خاصی، ترغیب، تشویق و یا برانگیخته می‌کند. [م.]

۴. Capitalism: یا نظام بازار آزاد (Free-Market System)، نظامی اقتصادی است مبتنی بر مالکیت خصوصی (Private Ownership) درآمد حاصل از تولید و توزیع محصولات که به‌وسیله‌ی بازار آزاد رقابتی (Free Competitive Market) و سودانگیختگی، مشخص می‌شود. [م.]

استعدادهایی برای جست‌وجوی دستاوردهای گوناگون می‌شود. این سیستم که از طریق منافع شخصی به وجود می‌آید، موجد نوآوری‌های شگفت‌انگیزی است که بهبود و بهکرد زندگی بسیاری از مردم را به ارمغان می‌آورد.

ولی برای مهار این قدرتِ منفعت‌رسان، نیازمند پالایش این سیستم نیز هستیم. به گمان من، دو نیروی بزرگ در نهاد و سرشت انسان وجود دارد: منافع شخصی و نوع‌دوستی[۱]. سرمایه‌داری منافع شخصی را به‌روشی مفید و بادوام مهار می‌کند، ولی به‌نفع کسانی که توان پرداخت دارند. کمک‌های دولتی و برنامه‌های بشردوستانه برای کسانی است که توان پرداخت ندارند. پس برای بهبود سریع وضع افراد فقیر و کم‌درآمد، نیازمند سیستم بهتری هستیم که باید از سوی نوآوران[۲] و بازرگانان طراحی شده باشد.

چنین سیستمی دو رسالت بر عهده دارد: سودآوری و بهکرد زندگی کسانی که از نیروهای بازار امروز به‌طور کامل بهره‌مند نمی‌شوند. به‌منظور دوام‌پذیری، همواره نیازمند راهکار سودانگیختگی[۳] هستیم. در ضمن، فعالیت‌های تجاری برای خدمت به افراد کم‌درآمد همیشه سودآور نیست. در چنین مواردی بازرگانان به انگیزه‌ی دیگری نیاز دارند و آن انگیزه، چیزی

---

۱. «هر کسی علاوه بر دلبستگی‌ای که نسبت به خویشتن دارد، متمایل است به اینکه در غم و شادی دیگران شرکت جوید و از ناخوشی آنها متألم و از خوشی آنها متلذذ و مسرور شود. به عبارت دیگر، نسبت به همنوعان خود دارای علاقه و دلبستگی است. این میل اجتماعی را که معمولاً به لفظ نوع‌دوستی یا نوع‌پرستی (Altruism) تعبیر می‌شود، بسیاری از حکما، غریزی و فطری بشر می‌دانند؛ ولی بعضی از حکما نیز هستند معروف به اصحاب نفع که در حقیقت وجودی این میل اجتماعی یا لااقل در فطری بودن آن تردید روا داشته‌اند.» [دکتر علی‌اکبر سیاسی، روان‌شناسی از لحاظ تربیت، ص. ۳۷۸] «هرگاه محبت نسبت به دیگران، عمل خیر و احسان را سبب گردد و این احسان، به عالی‌ترین درجه‌ی قوت و شدت خود برسد و شمول آن، از افراد قبیله و جامعه‌ی معینی تجاوز کند و به همه‌ی افراد بشر تعلق گیرد، آن را نوع‌پروری نام می‌دهند.» [همان، ص. ۳۸۴] [م.]

۲. Innovator: کسی که ایده‌ها، راه‌حل‌ها، تمهیدات و تدابیر نوینی را برای انجام دادن کاری جست‌وجو و ارایه می‌کند. [م.]

3. Profit Incentive

نیست مگر «بازشناسی».[1] بازشناسی باعث افزایش میزان اعتبار و نیکنامی شرکت و نرخ تقاضای مشتریان و از همه مهم‌تر، جذب افراد کارآمد به سازمان می‌شود. بنابراین، نتیجه‌ی بازشناسی، در دست گرفتن بازار است؛ در واقع، بازشناسی ثمره‌ای بازارپایه[2] دارد. در بازارهایی که سودآوری امکان‌پذیر نیست، بازشناسی یک شاخص؛ و در جایی که سودآوری امکان‌پذیر است، یک انگیزه‌ی افزوده به حساب می‌آید.

هفته‌نامه‌ی ***Economist*** این هفته گفتاری در مورد مسئولیت شرکتی[3] داشت و مشکل را به‌خوبی مطرح کرده بود. در این گفتار آمده است که تعامل بین اصول شرکت و قابلیت تجاری آن است که نوع تجارت لازم را شکل می‌دهد.

واکوششی[4] که در اینجا وجود دارد، طراحی سیستمی است که انگیزه‌های بازار، شامل سودآوری و بازشناسی را به سوی اصولی که در خدمت افراد کم‌درآمد باشند، سوق دهد.

دوست دارم این ایده را «سرمایه‌داری خلاق»[5] بنامم که در واقع، رهیافتی است که در آن دولت‌ها، بازرگانان و «سازمان‌های مستقل و غیردولتی»[6]، برای

---

۱. Recognition: عمل و توانایی شناسایی یک موضوع، بر اساس نتایج حاصل از مشاهده یا تجربه‌ی پیشین آن موضوع. [م.]

2. Market-Based 3. Corporate Responsibility

۴. Challenge: واژه‌ی «چالش» که امروزه به‌عنوان معادل واژه‌ی "Challenge"، به معنی «جنگ» و «نبرد» در زبان فارسی به کار برده می‌شود، واژه‌ای ترکی است. البته واژه‌ی «چالش» با ریشه‌ی فارسی هم وجود دارد ولی به معنی «جماع» می‌باشد! در زبان و ادبیات کهن فارسی، مصدر «واکوشیدن»، دقیقاً به معنی «جنگیدن»، «نبرد کردن»، «مجادله و مناقشه کردن» وجود دارد که در این گفتار، معادل واژه‌ی ترکی «چالش» به کار برده شده است. [م.]

۵. Creative Capitalism: این اصطلاح، پس از سخنرانی «گِیتس» در داوُس، به نام وی وارد فرهنگ‌ها و واژه‌نامه‌های عمومی و تخصصی شد و در ادبیات تجاری و اقتصادی متداول و رایج گردید. [م.]

۶. Nongovernmental Organization: یا اختصاراً NGO، سازمان مستقلی است که از سوی دولت راه‌اندازی یا کنترل نشود. [م.]

دسترسی به نیروهای بازار، با هم کار می‌کنند تا افراد بیش‌تری بتوانند سود و یا بازشناسی کسب کنند تا با این کار، با نابرابری‌های جهان مبارزه شود.

ممکن است برخی از مردم با این نوع از تغییر اجتماعی بازار-پایه مخالفت کنند که اگر احساسات را با منافع شخصی ترکیب کنیم، نه تنها دسترسی به بازار را گسترش نداده‌ایم، که آن را محدود کرده‌ایم! ولی «آدَم اِسمیث»[۱]، پدر سرمایه‌داری و نویسنده‌ی کتاب *ثروت ملل* که قویاً به ارزش منافع شخصی برای جامعه اعتقاد داشت، فصل یکم از جلد یکم کتاب خود را با این مضمون آغاز می‌کند:

«خودخواهی موجود در نهاد و سرشت انسانی است که موجب می‌شود وی به دارایی دیگران علاقه‌مند باشد و این شادمانی برای او ضروری است، هر چند از آن دارایی چیزی نصیب‌اش نشود، مگر لذت دیدن آن.»

سرمایه‌داری خلاق این منافع را در دارایی‌های دیگران می‌بیند و آن را به گونه‌ای به منافع ما در دارایی‌های‌مان گره می‌زند که به پیشرفت هر دو طرف می‌انجامد. این موتور دوگانه‌سوز منافع شخصی و نوع‌دوستی، به تعداد بیش‌تری می‌تواند خدمت کند تا موتوری که فقط با منافع شخصی و یا فقط با نوع‌دوستی کار می‌کند.

اندیشه‌ی من در این‌باره، متأثر از تجارب گوناگون مایکروسافت در مبارزه با نابرابری است. در ۲۰ سال گذشته، مایکروسافت از اهداف بشردوستانه‌ی ایجاد تکنولوژی برای مردمی که دسترسی به آن ندارند، استفاده کرده است. ما بیش از ۳ میلیارد دلار نرم‌افزار اهدا کرده‌ایم تا پلی برای «تبعیض و نابرابریِ

---

۱. Adam Smith: اقتصاددان سیاسی و فیلسوف پیشگام اجتماعی و اخلاق، در ۵ ژوئن ۱۷۲۳م. در شهر کِرککالدی (Kirkcaldy) واقع در ایالت فایفِ (Fife) اسکاتلند چشم به جهان گشود. در دانشگاه‌های گلَسکو و آکسفُرد تحصیلات خود را به پایان برد. مهم‌ترین کتاب وی که از آن به «کتاب مقدس سرمایه‌داری» تعبیر می‌شود، ***An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*** است که نخستین‌بار در سال ۱۷۷۶م. به چاپ رسید. او در ۱۷ جولای ۱۷۹۰م.، در سن ۶۷ سالگی، در شهر ادینبرو (Edinburgh) درگذشت. [م.]

دیجیتالی»[1] باشد. ولی بزرگ‌ترین تأثیر ما، تنها رایگانی یا ارزانی نرم‌افزار نیست، بلکه نشان دادن آن است که چگونه می‌توان با تکنولوژی، خلاقانه گره‌گشایی کرد. ما متعهد به ماهرانگی و تخصص هستیم. محصول، حرفه و تشکیلات شغلی ما از سراسر جهان گرد آمده است و بسیاری از مغزهای متفکر ما در آزمایشگاه‌های تحقیقاتی که بیش‌تر در هندوستان متمرکز است، روی محصولات جدید، تکنولوژی‌ها و مدل‌های تجاری‌ای کار می‌کنند که می‌تواند کاربرد کامپیوتر را دست‌یافتنی‌تر و خریدپذیرتر سازد.

برای نمونه، ما سرگرم ساخت «رابطی»[2] هستیم که افراد بی‌سواد یا کم‌سواد، با کمترین آموزش و یاری بتوانند از PC استفاده کنند. همچنین در صددیم که با Wireless[3] و نرم‌افزار، هزینه‌های بالای ارتباطی را که بیش از هزینه‌های نرم‌افزار و یا سخت‌افزار است، از طریق دسترسی با کامپیوتر، در مناطق روستایی کاهش دهیم.

ما بیش‌ترین تمرکز خود را بر مشکلاتی قرار داده‌ایم که مردم کم‌درآمد با آن دست به گریبان هستند و متفکران خلاق ما، بیش‌ترین زمان و تدابیر خود را برای حل این مشکلات قرار داده‌اند. سرمایه‌داری خلاق که در جهان رو به رشد، با تخصص تجاری آمیخته است، در پی بازارهایی است که هم‌اکنون وجود دارد، ولی بکر و دست‌نخورده است. گاهی نیروهای بازار نمی‌توانند اثری بر کشورهای در حال توسعه[4] بگذارند، نه به این دلیل که تقاضا وجود

---

۱. Digital Divide: بی‌عدالتی، نابرابری و تبعیض در امکان و فرصت‌های دسترسی به فن‌شناسی‌های مدرن اطلاعات. [م.]

۲. Interface: نرم‌افزاری که به منظور ارتباط بین کامپیوتر و کاربر به کار برده می‌شود و کامپیوتر را با دیگر دستگاه‌ها یا با مجموعه‌ای از فرمان‌ها، پیام‌ها، تصاویر و... مرتبط می‌کند. [م.]

۳. Wireless: استفاده از سیگنال‌های رادیویی فرکانس بالا، برای سیستم‌های ارتباطی بین کامپیوترها و دیگر دستگاه‌ها، بدون استفاده از سیم. [م.]

۴. Developing Countries: در حال توسعه بودن (Developing)، مرحله‌ای اقتصادی است. کشورهایی که امروزه به‌عنوان کشورهای پیشرفته از لحاظ تکنولوژیکی شناخته می‌شوند، در گذشته‌ی خود، کشاورزی و صنعت در مقیاس کوچک داشتند و از این مرحله گذر کرده‌اند و به تکنولوژی در مقیاس وسیع رسیده‌اند. به کشورهایی که در این

ندارد و یا اینکه پول نیست، بلکه به این خاطر که ما زمان کافی برای مطالعه درباره‌ی نیازهای این بازار صرف نمی‌کنیم. این نکته در کتاب *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty throgh profit*[1] نوشته‌ی «س. ک. پاراهالاد»[2]، بسیار واضح و فصیحانه بیان شده است و این موضوع اثرات بسیاری بر شرکت‌ها در شرایط انگیزه‌ی سود به خاطر نوآوری ویژه داشته است.

برای نمونه، هنگامی که سازمان بهداشت جهانی سعی در گسترش مایه کوبی مِنَنژیت در آفریقا کرد، مستقیماً سراغ تولیدکنندگان واکسن نرفت. در ابتدا، میزان قدرت خرید مردم آفریقا را مورد مطالعه قرار داد. آنها به این نتیجه رسیدند که چنانچه مادران بخواهند به کودکانشان واکسن تزریق شود، مبلغ آن بایستی برای هر نوبت، کمتر از ۵۰ سِنت باشد. سپس با تولیدکنندگان طرف قرارداد خود بر سر این قیمت واکوشید و سرانجام "Serum Institute" در هند، راهی برای تولید واکسن به قیمت ۴۰ سِنت یافت. در این زمان سازمان، موافقت به عرضه‌ی ۲۵۰ میلیون نوبت واکسن برای توزیع در سیستم بهداشت همگانی طی دهه‌ی آتی کرد و همچنین اجازه‌ی فروش آن را به بخش خصوصی نیز داد.

دیگر نمونه، شرکتی آلمانی که دارای حق تولید واکسن وبا بود، این حق را برای کشورهای در حال توسعه حفظ کرد و آن را بدون دریافت حق امتیاز، به تولیدکنندگان کشورهای در حال توسعه واگذار کرد. نتیجه، تولید واکسن وبا در ویتنام با هزینه‌ای کمتر از ۱ دلار برای هر نوبت شد، که این ۱ دلار، شامل هزینه‌های تحویل و ایمن‌سازی نیز می‌باشد.

مرحله هستند و هنوز از این مرحله گذر نکرده‌اند و هنوز استوار بر کشاورزی و صنعت در مقیاس کوچک هستند و به تکنولوژی دست نیافته‌اند، کشورهای در حال توسعه یا غیرصنعتی یا صنعتی‌نشده (Unindustrialized) می‌گویند. [م.]

۱. این کتاب در سال ۲۰۰۴م.، از سوی The Economist, Fast Company و Amazon.com به‌عنوان بهترین کتاب سال ۲۰۰۴م. شناخته شده است. [م.]

۲. C.K. Prahalad: دکترای مدیریت از دانشگاه هاروارد، استاد دانشگاه میشیگان، سخنران و نویسنده‌ی برجسته‌ی معاصر هندی‌تبار، مشاور شرکت‌هایی نظیر AT&T, Cargill, Citicorp, Oracle, TRW و Unilever. [م.]

چون بسیاری از محصولات پیشرفته‌ی امروزی، از نرم‌افزارها گرفته تا داروها، ابزارها و بسیاری دیگر، هزینه‌های جانبی کمی دارند، قیمت‌گذاری محصولات ارزشمند در راستای استطاعت افراد کم‌درآمد، باید بیش از پیش به کار گرفته شود.

به گمانم این موارد، نمونه‌ای است از آنچه ما می‌توانیم انجام دهیم اگر با یاری دانشمندان و کسانی که درک درستی از سد شکنی‌ها دارند، متخصص در نیازهای کشورهای در حال توسعه شویم. ما با هم می‌توانیم با بهترین ایده‌ها، درخواست‌های کم‌درآمدان جهان را دریابیم و به آنها یاری رسانیم.

رهیافت دیگر در سرمایه‌داری خلاق، نقش مستقیم دولت‌هاست. البته، دولت‌ها اکنون فعالیت‌های بسیاری برای یاری به افراد کم‌درآمد انجام می‌دهند که بیش از بارورسازی بازارهاست. آنها برای تحقیقات و مراقبت‌های بهداشتی تأمین بودجه می‌کنند. ولی معتقدم بزرگ‌ترین کاری که دولت‌ها می‌توانند انجام دهند، تدوین خط‌مشی‌ای برای ایجاد انگیزه‌های بازار برای فعالیت‌های تجاری‌ای است که باعث بهبود و بهکرد زندگی افراد کم‌درآمد می‌شود.

بر اساس یکی از قوانین ایالات متحده‌ی آمریکا، هر شرکت دارویی که برای بیماری‌هایی نظیر مالاریا و یا سل که به آنها بی‌توجهی شده است، درمان تازه‌ای بیابد، می‌تواند برای دیگر تولیدات خود، از FDA[1] حق تقدم در بازرسی دریافت کند. یعنی اگر شما دارویی برای مالاریا کشف کنید، داروی کاهش کلسترل شما می‌تواند یک سال زودتر به بازار عرضه شود. این حق تقدم در بازرسی ممکن است سدها میلیون دلار ارزش داشته باشد.

رهیافتی دیگر در زمینه‌ی سرمایه‌داری خلاق، یاری به فعالیت‌های بازرگانان در حوزه‌ی افراد کم‌درآمد برای دست‌یابی به بازارهایی در حوزه‌ی افراد پردرآمد است. من فردا صبح طرح مشارکتی‌ای را با کشاورزان آفریقایی برای دستیابی آنها به بازار گسترده‌تر قهوه و با هدف دو برابر کردن درآمد

۱. مخفّف Food and Drug Administration، آژانسی فدرال در ایالات متحده‌ی آمریکا که وظیفه‌ی نظارت بر ایمنی و سلامت غذاها و داروها را به عهده دارد. [م.]

حاصل از کشت قهوه، ارایه می‌کنم. این طرح کشاورزان آفریقایی را یاری خواهد کرد تا قهوه را با کیفیت بالا تولید و با شرکت‌های خریدار قهوه، ارتباط پیدا کنند. این طرح باعث رهایی آنها و خانواده‌هایشان از تنگ‌دستی خواهد شد.

در پایان می‌خواهم یکی از مبتکرانه‌ترین نمونه‌های سرمایه‌داری خلاق کسی که همه‌ی ما بسیار خوب او را می‌شناسیم را بازگو کنم. چند سال پیش، در داوُس با Bono[1] نشسته بودیم و درباره‌ی اینکه چگونه می‌توانیم درصدی را از هر خرید «شرکت‌های مردم‌اندیش»[2] برای تغییر جهان بگیریم. وی شروع به تلفن زدن کرد و همان‌طور که راه می‌رفت، گوشی تلفن را به من می‌داد تا علاقه‌ام را در این‌باره ابراز کنم. حق با او بود. اگر به مردم این امکان را بدهیم که با خرید یک محصول بزرگ و با دلایل واضح، همنوعان خود را یاری کنند، قطعاً دست به کار خواهند شد. این‌گونه بود که "RED Campaign"[3] در داوُس به وجود آمد!

محصولات RED در شرکت‌های مختلفی مانند گَپ[4]، موتورُلا[5] و

۱. نام مستعار «پُل دِیوید هیوسِن» (Paul David Hewson)، موسیقیدان و ترانه‌سرای سبکِ Rock است. وی در ۱۰ مه ۱۹۶۰م. در شهر دابلین (Dublin) واقع در ایرلند به دنیا آمده است و سابقه‌ی درخشانی در زمینه‌ی موسیقی و فعالیت‌های بشردوستانه دارد. [م.]

۲. Civic-Minded Company: شرکتی که علاقه‌مند و فعال در برطرف‌سازی نیازها و امور جمعی یک شهر یا شهرک است را شرکت مردم‌اندیش یا جامعه‌اندیش می‌نامند. [م.]

۳. یا Product Red، با نشانِ $(PRODUCT)^{RED}$، یک نام و نشان تجاری سودآور و سودده است که اجازه‌ی مشارکت با شرکت‌هایی نظیر American Gap، Motorola، Converse، Apple، Express و Emporio Armani به‌منظور اجرای طرح‌های سودده و خیرخواهانه را دارد. این نشان تجاری را Bono و «بابی شرایور» (Bobby Shriver) (از "Debt AIDS Trade in Africa") به‌منظور افزایش پول و سرمایه برای یاری به «صندوق جهانی مبارزه با ایدز، سل و مالاریا» تأسیس کرده‌اند. [م.]

۴. شرکت Gap که در زمینه‌ی پوشاک فعالیت می‌کند، در سال ۱۹۶۹م.، به دست «دانِلد و داریس فیشر» (Donald & Doris Fisher) در شهر سَن‌فرانسیسکو واقع در ایالت کالیفرنیای آمریکا بنیاد گذاشته شد. این شرکت هم‌اکنون بیش از ۱۵۶,۰۰۰ نفر کارمند و ۳,۱۳۹ فروشگاه در سراسر جهان دارد. [م.]

۵. این شرکت را در سالِ ۱۹۲۸م.، پُل و جو گَلوین (Paul & Joe Galvin) در شهر ایلینُیِ آمریکا بنیاد گذاشتند. نام نخستِ این شرکت، Galvin Manufacturing Corporation بود که از سالِ ۱۹۴۷م. به موتورُلا (Motorola) تغییرِ نام داد. این شرکت که یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های مخابراتیِ جهان به‌شمار می‌آید، هم‌اکنون بیش از ۶۶۰۰۰ نفر کارمند دارد. [م.]

آرمَنی[۱] در دسترس است. همین هفته، شرکت‌های دِل[۲] و مایکروسافت نیز ملحق شدند. در طی یک سال ونیم پیش، RED بیش از ۵۰ میلیون دلار برای «صندوق جهانی مبارزه با ایدز، سل و مالاریا»[۳] پول جمع کرده است. در نتیجه، نزدیک به ۲ میلیون نفر در آفریقا از موهبت داروها برخوردار شدند.

در سراسر جهان، همواره درکی رو به رشد با انگیزه‌های واقعی و طرحی دوام‌پذیر برای تغییر وجود دارد، چرا که منافع و بازشناسی، منابعی تجدید‌پذیرند. «کلاس شوآب» بنیادی را تأسیس کرده است که به کارآفرینان اجتماعی در سراسر جهان و به مردان و زنانی که ایده‌هایی برای بهبود زندگی با کالاها و خدمات خریدپذیر دارند، یاری می‌رساند. سازمان‌های مستقل و غیردولتی به عنوان طرف مذاکره و معامله، بین تولیدکنندگان حوزه‌ی افراد پردرآمد و مصرف‌کنندگان کم‌درآمد، می‌توانند نقش یک‌تا و یگانه‌ای ایفا کنند. مجله‌ی *Fast Company* جایزه‌هایی تحت نام «سرمایه‌داری اجتماعی»[۴] اعطاء کرد. اینها تنها نمونه‌هایی از رشد علاقه به این‌گونه فعالیت‌ها به شمار می‌روند. این جنبشی جهانی است که همه‌ی ما توانایی و مسئولیت در قبال تسریع آن داریم.

---

۱. این شرکت با ۸۵۰ نفر کارمند و درآمد سالانه‌ی ۶/۱۰۶ میلیون دلار، یکی از شرکت‌های موفق در زمینه‌ی صنعت پوشاک و طراحی لباس به حساب می‌آید. این شرکت توسط Giorgio Armani که از مشهورترین طراحان لباس در جهان است، بنیاد گذاشته شده است. [م.]

۲. یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌هایی که در زمینه‌ی تکنولوژی و کامپیوتر به فعالیت می‌پردازد. این شرکت را در سال ۱۹۸۴م.، «مایکِل دِل» (Michael Dell) بنیاد گذاشت. این شرکت هم‌اکنون بیش از ۸۳,۳۰۰ نفر کارمند دارد. [م.]

۳. Global Fund to Fight AIDS, :Tuberculosis and Malaria: یا به اختصار «صندوق جهانی» (Global Fund)، در ژانویه‌ی ۲۰۰۲م. به منظور مبارزه با بیماری‌های ایدز، سل و مالاریا، با استفاده از یاری‌ها و حمایت‌های مالی بین‌المللی، تأسیس شد. این صندوق، بزرگ‌ترین صندوق بین‌المللی در زمینه‌ی مبارزه با این بیماری‌هاست. این صندوق، $\frac{2}{3}$ همه‌ی درآمد مالی خود را صرف مبارزه با بیماری‌های سل و مالاریا، و ۲۰٪ کل درآمد مالی جهانی خود را صرف مبارزه با بیماری ایدز می‌کند. [م.]

۴. Social Capitalism: عبارت است از مزایا و برتری‌های آموزشی، اجتماعی و فرهنگی که افراد طبقه‌ی متوسط به بالا از آن برخوردارند. [م.]

می‌خواهم در اینجا از همه تقاضایی کنم، چه بازرگانان، چه دولتمردان و چه فعالان سازمان‌های مستقل و غیردولتی، که طرحی را درمورد سرمایه‌داری خلاق در سال‌های آینده به عهده بگیرید و ببینید که می‌توانید نیروهای بازار را برای یاری به افراد کم‌درآمد، به پیش برانید؛ خواه این یاری‌ها، یاری‌های خارجی باشند و خواه هدایای خیرانه یا محصولات جدید. آیا شما می‌توانید از قدرت بازار برای یاری به افراد کم‌درآمد و فقیر استفاده کنید؟

امیدوارم شرکت‌ها بخشی از زمان نوآوران برتر خود را به حل مشکلاتی اختصاص دهند که مردم را در خروج از «بحران اقتصادی»[1] جهان یاری کند. این نوع مشارکت و یاری، حتی از پرداخت پول نقد و یا پیشنهاد کار داوطلبانه به کارمندان، کاراتر و قدرتمندتر می‌باشد. این نوع مشارکت و یاری، کاربردی متمرکز از آن چیزی است که شرکت شما به بهترین وجه می‌تواند انجام دهد. این نوع بزرگی از سرمایه‌داری خلاق محسوب می‌شود، چون از «قدرت فکری»[2] برآمده است و زندگی توانگران را بهتر و زندگی اقشار کم‌درآمد را بهبود می‌سازد.

هم‌اکنون بسیاری از شرکت‌های داروسازی و تولیدکنندگان فرآورده‌های دارویی مانند "GlaxoSmithKline"[3] بهترین نوآوران خود را برای کشف رهیافت‌هایی نوین برای یاری به افراد کم‌درآمد، به کار گماشته‌اند. نمونه‌ی

---

۱. Economic Crises: یا وحشت‌زدگی مالی (Financial Panic)، در علم اقتصاد عبارت است از به وجود آمدن شرایط بحرانی با نشانگان هشدار شدید در چرخه‌های تجاری یا مالی به ویژه در اثر شرایط ناگهانی و حاد اعتبار و کاهش شدید در قیمت اجناس و املاک. این بحران عموماً باعث ایجاد موجی از ناکامی‌های تجاری و افسردگی می‌شود. این بحران نتیجه‌ی افزایش بیش از حد استقراض بانک‌ها، اعتبارات تجاری، سفته‌بازی فراوان و یا سیاست‌های غلط مالی و مالیاتی دولت‌هاست. [م.]

۲. Brainpower: کسی که توانایی و قابلیت عقلانی (Intellectual) و فکری دارد. [م.]

۳. یا به اختصار GSK، شرکتی داروسازی، زیست‌شناختی و بهداشتی است که در سال ۲۰۰۰م. از ادغام دو شرکت Glaxo Wellcome و SmithKline در لندن تأسیس شده است. GSK شرکتی پژوهشی با مجموعه‌ای گسترده از محصولات دارویی است که ضدعفونی‌کننده‌ها، داروهای مربوط به دستگاه عصبی مرکزی (CNS)، داروهای تنفسی، داروهای مربوط به ورم روده، سرطان‌شناسی و واکسن‌های گوناگون را پوشش می‌دهد. [م.]

دیگر، شرکت "Sumitomo Chemical"[1] است که تمام‌تخصص و مهارت خود را برای ساخت یک کارخانه‌ی تولید تختخواب گذاشت و آن را اهدا کرد.

دیگر شرکت‌ها نیز کارهای مشابهی در زمینه‌ی مواد غذایی، تکنولوژی، موبایل و بانکداری انجام می‌دهند. در واقع، می‌خواهم بگویم اگر دیگر شرکت‌ها در یک بَخش به سادگی با آنچه راهبر در آن بخش انجام می‌دهد، هم‌توان شوند، اثرات چشمگیر و به‌سزایی را می‌توانیم در برابر نابرابری‌های جهانی به وجود آوریم.

سرانجام، امیدوارم اندیشمندان بزرگی که در اینجا حضور دارند، بخشی از زمان خود را به یافتن راه‌هایی برای بازرگانان، دولت‌ها، سازمان‌های مستقل و غیردولتی و رسانه‌های جمعی در ایجاد اقداماتی که این شرکت‌ها از قدرت و هوش خود برای خدمت به دایره‌ی بزرگ‌تری از انسان‌ها استفاده می‌کنند، اختصاص دهند. این نوع از اطلاعات، رکن مهمی در سرمایه‌داری خلاق است؛ چرا که می‌تواند کارهای خوب را به پل‌های بازشناسی مبدل سازد و اطمینان حاصل کند که نتیجه‌ی این بازشناسی، در دست گرفتن بازار است که تنها نصیب بازرگانانی می‌شود که به مردم بیش‌تری خدمت می‌کنند.

ما در زمانه‌ی شگفت‌انگیزی زندگی می‌کنیم. اگر بتوانیم در دهه‌های نخستین سده‌ی ۲۱م.، به جست‌وجوی رهیافت‌هایی بر پایه‌ی نیازهای افراد کم‌درآمد بپردازیم که منافع و بازشناسی تجاری نیز به همراه داشته باشد، به راهی پایدار برای کاهش فقر در جهان دست یازیده‌ایم.

این جست‌وجو، تکلیف و وظیفه‌ای نامحدود است که هرگز به پایان نخواهد رسید و نیاز به سخت‌کوشی بسیاری دارد. ولی این سخت‌کوشی

---

۱. شرکتی است واقع در توکیو که مواد شیمیایی تولید می‌کند. [1] تولیدات این شرکت مربوط به پتروشیمی‌ها و صنایع پلاستیکی، نظیر: پُلی‌پرُپیلِن، اِتیلِن و اِلاستُمِرهاست. [2] دیگر، شامل تولید مواد شیمیایی برای صنایع الکترونیکی، دارویی و کشاورزی (مانند[3] حشره‌کش‌ها، علف‌کش‌ها و کودهای شیمیایی) و مواد شیمیایی اولیه، نظیر سود سوزآور و مِتانُل می‌باشد. این شرکت جزو ۳ شرکت برتر و بزرگ شیمیایی در ژاپن محسوب می‌شود. [م.]

پرشور و شوق، پاسخی است به واکوششی که به تغییر جهان می‌انجامد. من برای این سخت‌کوشی، بسیار مشتاق‌ام. سپاسگزارم!

ـ «ک. ش.»: سپاسگزارم «بیل»! بگذارید داوُس را سرآغاز جنبش سرمایه‌داری خلاق بنامیم. من یکی، دو پرسش دارم که با این موضوع، ارتباط تنگاتنگی دارد. هنگامی که شما سرمایه‌داری خلاق، یا به تعبیر من، «شهروندی جهانی مشارکتی»[1] را تبلیغ می‌کنید، کاملاً با بدبینی و بدگمانی مردم مواجه می‌شوید. آنها می‌گویند این آخرین راه است. می‌دانم شما بگومگوهای بسیاری داشته‌اید، ولی به قول معروف، «حساب حساب است، کاکا برادر!» آنچه تاکنون گفتید چیزی جز نیکنامی، شهرت و بازشناسی بیش نبود؛ در برابر این انتقاد اشتباه، چه خواهید گفت؟

ـ «ب. گ.»: فکر می‌کنم بخشی از مشکلی که با آن مواجه هستیم، این است که کارهای بسیاری تحت لوای این عنوان انجام می‌شود که در واقع، تأثیر به‌سزایی نداشته‌اند؛ ولی ما داریم از حقیقتی استفاده می‌کنیم که چشم و گوش مردم نسبت به آن بازتر شده است، درست مانند تلاش‌های صادقانه‌ای که در زمینه‌ی اینترنت انجام شد. بنابراین بسیاری از این دسته بدبینی‌ها و بدگمانی‌ها، در اثر فعالیت‌های عینی و ملموس، کاهیده خواهد شد. البته بسیاری از سدشکنی‌ها نتوانسته‌اند تغییری ایجاد کنند و در دسترس افراد کم‌درآمد قرار گیرند. سرانجام تنها قیمت‌ها کاهش می‌یابند که منافعی نیز در بر دارد، اما گاهی به بن‌بست می‌خوریم، چرا که فرض بر آن است که شما متخصص هستید و نیروگاه‌تان همواره کار می‌کند و با صرف دو برابر زمان، تنها می‌توانید کمتر از دوسوم بازار را به دست آورید، در حالی که بیش از یک‌سوم بازار همچنان بی‌بهره می‌مانند. من درباره‌ی تغییرات ریشه‌ای و بنیادی صحبت نمی‌کنم. بلکه درباره‌ی رشد، تحول و تکامل صحبت می‌کنم و معتقدم برای بزرگ‌ترین شرکت‌ها، ویژگی مثبت سودبری، در توازن واقعی نهفته

1. Corporate Global Citizenship

است، به شرطی که آنها رأساً راهبری این مسیر را به عهده گیرند.
ـ «ک. ش.»: تعهد تجاری در جامعه، به شخصیت و ویژگی‌های مدیران ارشد اجرایی بستگی دارد. شما چگونه می‌سنجید که فلسفه‌ی سرمایه‌داری خلاق واقعاً در ژن‌های یک شرکت ریشه دوانیده است یا نه؟
ـ «ب. گ.»: معتقدم این چیزی نیست که شرکت‌ها را بخواهد گرفتار و متعهد کند. رفتن در این راه و داشتن یک مدیر ارشد اجرایی با موقعیت مستحکم و برانگیختگی شخصی، جذب افراد مستعد در شرکت و دادن زمان به آنها برای یادگیری این نیازها و ایجاد مشارکت‌های ویژه، از ارکان مهم به حساب می‌آیند. ولی اگر این کار، درست انجام شود، «خود-انگاره‌ای»[1] که مردم از خود و از شرکت خود دارند، نیز تغییر خواهد کرد. شعار مایکروسافت، «یک کامپیوتر برای هر کس» است. آیا واقعاً منظور ما، برای هر کس می‌باشد؟ آری! اگر چه کار بسیار سختی است. پس فکر می‌کنم هر دو مورد می‌تواند در طی زمان آموخته شود و در فرایندهای کاری شما، لحاظ گردد و این‌جاست که دیگر به قهرمان‌بازی مدیران ارشد اجرایی، نیازی نخواهید داشت.
ـ «ک. ش.»: پس اگر درست فهمیده باشم، سفارش شما این است که نیازی نیست شرکت‌ها همه‌ی فعالیت خود را بر این‌گونه طرح‌ها متمرکز کنند؛ و اگر باز درست فهمیده باشم، سفارش دیگر شما آن است که شرکت‌ها کاری را انجام دهند که در راستای توانایی‌ها و قابلیت‌هایشان باشد. آیا درست فهمیده‌ام؟
ـ «ب. گ.»: درست است! هر شرکت باید کارهایی را انجام دهد که با حیطه‌ی اختیارات و استعدادهای کارکنان‌اش همتوان و سازگار باشد. این کار باعث می‌شود تا کارکنان بیش‌ترین اثرگذاری را داشته باشند. مطمئنم که آنها در اجتماعات و «باهمستان‌های محلی و داخلی»[2] خود کارهایی را انجام می‌دهند

---

۱. Self-Image: تصویر، تصور و نظری که هر کسی از ارزش، جذابیت و هوش خود در ذهن دارد. [م.]

2. Local Community

که نسبتاً وسیع و گسترده است. ولی زمانی که شما بر اساس مبنای جهانی، به مسائل جدی افراد فقیر و کم‌درآمد نگاه می‌کنید، باید نخست به این موضوع پی ببرید که آیا نیاز در موادغذایی است، در پخش و توزیع است، در داروهاست، در رسانه‌هاست، و یا در موبایل است؟ فکر می‌کنم نمونه‌های بسیاری وجود دارد که تقریباً همه‌ی شرکت‌هایی که در این گردهمایی شرکت کرده‌اند را در بر بگیرد. ولی شما با هزینه‌ی کم، توسعه می‌دهید و از لحاظ همسانی و مهارت سازمانی، کاملاً در جای درستی قرار خواهید داشت.

ـ «ک. ش.»: چنین دلیلی را ما امروز در بحث آب داشتیم. دو نفر از افرادی که در این باره صحبت کردند، «پیترز برَبِک لِتمِیث»[1] از شرکت نِستله[2] و «اِ. نِویل ایسدِل»[3] از شرکت «کوکا-کولا»[4] بودند؛ دو شرکتی که متخصص در زمینه‌ی آب هستند. اکنون پرسشی که در اینجا مطرح می‌شود آن است که در صورت

---

۱. Peters Brabeck-Letmathe: مدیر عامل شرکت Nestlé، متولد ۱۳ نوامبر ۱۹۴۴م. در اتریش. دارای مدرک دکتری در رشته‌ی اقتصاد از دانشگاه تجارت جهانی (World Trade) واقع در وین. وی از سال ۱۹۶۸م. به شرکت Nestlé پیوست و سمت‌های گوناگونی از فروشندگی گرفته تا مدیر فروش، مدیر بازاررسانی را در اختیار داشت. وی در ۵ ژوئن ۱۹۹۷م.، به‌عنوان عضو هیئت‌مدیره و مدیرعامل شرکت، برگزیده شد. [م.]

۲. شرکت چندملیتی Nestlé در سال ۱۸۶۶م. به‌دست Henri Nestlé که داروساز و داروخانه‌دار بود، در شهر Vevey سوییس بنیاد گذاشته شد. این شرکت که فراورده‌های غذایی تولید می‌کند، هم‌اکنون بیش از ۳۰۵,۰۰۰ نفر در سراسر جهان کارمند دارد. [م.]

۳. Edward Neville Isdell: مدیر عامل شرکت Coca-Cola، متولد ۸ ژوئن ۱۹۴۳م. در ایرلند شمالی. دارای مدرک کارشناسی در رشته‌ی علوم اجتماعی از دانشگاه کِیپ تاون (Cape Town) و کارشناسی ارشد در رشته‌ی توسعه‌ی مدیریت از دانشگاه هاروارد است. وی رئیس شورای تجاری ایالات متحده‌ی آمریکا و روسیه، رئیس هیئت امنای گردهمایی راهبران تجاری بین‌المللی (IBLF)، عضو هیئت امنای شورای تجارت بین‌المللی ایالات متحده‌ی آمریکا و مرکز مطالعات استراتژیک و بین‌الملل، عضو شورای ائتلاف تجارت جهانی در زمینه‌ی مبارزه با HIV/AIDS، عضو هیئت مدیره‌ی شرکت Sun Trust Banks و Commerce Club، عضو هیئت اُمنای دانشگاه Emory، عضو مادام‌العمر Pace Academy می‌باشد. [م.]

۴. شرکت Coca-Cola را در سال ۱۸۹۲ «آسا گریگس کَندلِر» (Asa Griggs Candler) بنیاد گذاشت. این شرکت بزرگ‌ترین تولیدکننده و توزیع‌کننده‌ی نوشیدنی‌های غیرالکلی در جهان است و بیش از ۷۱,۰۰۰ نفر کارمند در سراسر جهان دارد. [م.]

امکان، باید با دولت‌ها همکاری کرد یا با سازمان‌های غیردولتی و مستقل؟ برای اینکه برخی از سازمان‌های غیردولتی و مستقل ناشکیبا هستند و شیوه‌ی کاری دولت‌ها و سازمان‌های غیردولتی و مستقل، با یکدیگر متفاوت است. آنها بعضاً بدگمان هستند. ب نابراین شما مشارکت دولتی را چگونه می‌بینید و نظرتان درباره‌ی «مشارکت دولتی ـ خصوصی»[1] در این زمینه چیست؟

ـ «ب. گ.»: مطمئنم بنیاد «بیل و مِلیندا گِیتس»[2]، بسیار مهم‌تر از سازمان‌های خصوصی است. بسیاری از آنها، خطرپذیرانه با شرکت‌های دارویی مشارکت می‌کنند که در این زمینه، از افراد و کارمندان بسیار خوب خود نیز استفاده کرده‌اند؛ ولی ما بخشی از بار مالی را به عهده گرفته‌ایم که در حیطه‌ی مسئولیت آنهاست. در واقع، «غرامت فرصت»[3]، بزرگ‌ترین چیزی است که آنها پرداخت می‌کنند، گرچه گاهی از نظر مالی نیز به‌خوبی مشارکت می‌کنند. بنابراین مشارکت در زمینه‌ای مانند بهداشت، دارای اهمیت، ارزش و اثر بسیاری است.

اگر شرکتی بتواند راهی به کشورهای فقیر بیابد و کاری برای آنها انجام دهد، به هیچ وجه کار اشتباهی نکرده است، ولی به گمانم برخی از مشکلات نظیر آموزش، «زیرساخت‌ها»[4]، تغذیه و دارو، احتمال وقوع‌شان وجود دارد و

---

۱. مشارکت دولتی ـ خصوصی Public Private Partnership مشارکت بین دولت و بخش خصوصی Private Sector، به منظور کارآمدی بیش‌تر در تأمین خدمات و امور زیربنایی اقتصاد، که پیش‌تر صرفاً به وسیله‌ی بخش دولتی انجام می‌گرفت. [م.]

۲. "Bill & Melinda Cates" بنیادی است که در سال ۲۰۰۰، «بیل گِیتس» و همسرش، «مِلیندا»، با هدف مبارزه با تبعیضات و نابرابری‌های جهانی تأسیس کردند. [م.]

۳. Opportunity Cost: یا هزینه‌ی تصمیم‌گیری تجاری، عبارت است از هزینه‌ی یک تصمیم‌گیری تجاری درباره‌ی ارزش جایگزینی که در نظر گرفته نشده است. مثلاً، اگر انتخاب بر سر استفاده از یک ماشین و یا قطعه قطعه کردن آن باشد، غرامت فرصت، مقدار پولی است که صرف قطعه قطعه کردن آن ماشین می‌شود که به آن ارزش بازیابی (Scarp Value) نیز می‌گویند. به عبارت دیگر، ارزش بازیابی (Salvage Value) یا ارزش مصالح در وسایل از کار افتاده، مقدار پولی است که شخص ممکن است برای قطعات مفید و مصالح ساختاری وسیله‌ای که دیگر از آن استفاده نمی‌کند، بپردازد. [م.]

۴. Infrastructure: سیستم‌ها، خدمات و تسهیلات عمومی در مقیاس بزرگ که از لحاظ

در صورت وجود حاکمیتی منطقی، دولت شریک خوبی خواهد بود و بنابراین سازمان‌های غیردولتی و مستقل بسیار خوبی وجود دارند که حقیقتاً آزاداندیش، بدون پیش‌داوری و دارای سعه‌ی صدر می‌باشند. در گذشته، سازمان‌های غیردولتی و مستقل، به این موضوع نگرشی منفی داشتند و عموماً این احساس وجود داشت که فعالیت‌های تجاری و خدماتی که ارایه می‌کنید، بایستی رایگان باشند؛ بنابراین این موضوع، به‌سرعت وضعیت بغرنجی ایجاد کرد، به‌طوری که هر چه می‌خواستند آن را منطقی‌تر کنند، شرکت‌های بیش‌تری آنان را به رگبار انتقاد می‌بستند. هنوز هم برخی از آنها این‌گونه هستند ولی معتقدم منش و نگرش سازمان‌های غیردولتی و مستقل و «بخش خصوصی»[1]، بسیار رشد کرده است.

ـ «ک. ش.»: در بسیاری مواقع، هنگامی که با شرکا همکاری می‌کنید، آنها عمدتاً به تجارت به عنوان «مرغ تخم طلا»[2] نگاه می‌کنند و لزوماً توجهی به متخصصان ندارند. آنها می‌خواهند نشان دهند که متخصصانِ خود را دارند.

ـ «ب. گ.»: درست است! ولی ایده‌ی دریافت پول نقد به‌صورت مستقیم از شرکت‌ها، عالی است، مردم بایستی به این کار همت گمارند؛ مانند شرکت Shell[3] که اخیراً به صندوق جهانی مبارزه با ایدز، سل و مالاریا ملحق شد و هم‌اکنون مشارکت چشمگیری دارد. این یک رکن اساسی محسوب می‌شود،

فعالیت اقتصادی در یک کشور یا منطقه، ضروری محسوب می‌شوند. نظیر: منابع برق و آب، ترابری همگانی، مخابرات، راه‌سازی و مدارس. [م.]

۱. Private Sector: بخشی از اقتصاد بازار آزاد که از شرکت‌ها و سازمان‌هایی که مالکیت و نظارت دولتی ندارند تشکیل شده است. گفتنی است که بازار آزاد (Free Market) به سیستمی اقتصادی اطلاق می‌شود که دولت در راه‌اندازی، قیمت‌گذاری، میزان دستمزد و... آنها، نظارتی ندارد. [م.]

۲. Cash Cow: محصول یا فعالیت تجاری بسیار سودآوری که سرهزینه‌ها و هزینه‌های ثابت آن پایین است. این اصطلاح عموماً در تأمین بودجه و هزینه‌های فعالیت‌های تجاری و سرمایه‌گذاری‌های دیگران به کار می‌رود. [م.]

۳. شرکت چندملیتی Royal Dutch Shell در سال ۱۹۰۷م. در هلند بنیاد گذاشته شد و در زمینه‌ی صنعت نفت، گاز طبیعی و پتروشیمی به فعالیت می‌پردازد. این شرکت هم‌اکنون بیش از ۱۱۲,۰۰۰ نفر کارمند دارد. [م.]

ولی غالباً با این روش، سدشکنی و دستاورد مهمی نخواهید داشت. اگر شما صرفاً درباره‌ی پول ـ بودجه‌ی کمکی ـ صحبت کنید، بودجه‌های کمکی دولت‌های توانگر، بزرگ‌ترین منابع مالی هستند. دلیلی که شرکت‌ها می‌گویند می‌توانند کارها را به عهده بگیرند و سریع‌تر انجام دهند آن است که ما امروزه بازرگانانی داریم که رکن نوآوری محسوب می‌شوند.

ـ «ک. ش.»: شما درباره‌ی نوعی دگرگونی تدریجی امیدوارانه صحبت می‌کنید، ولی دولت‌ها برای افزایش این دگرگونی چه می‌توانند بکنند؟ مثلاً، شرایط ویژه‌ی مالیاتی؟ چه سفارشی برای دولت‌ها دارید؟

ـ «ب. گ.»: من در اینجا مواردی که در ایالات متحده‌ی آمریکا روی داده است را متذکر شدم. من درباره‌ی «تعهد تخصیص بودجه به بازار»[1] که هم‌اکنون دولت و بنیاد "Bill & Melinda Gates" برای واکسن ذات‌الریه مبلغ ۱/۵ میلیارد دلار اعتبار تأمین کرده‌اند، صحبت نکردم؛ این مبلغ برای هر تولیدکننده‌ای است که بتواند محصول تولید کند. ما در زمینه‌ی تخصیص بودجه به توفیقاتی دست یافتیم که این بودجه باید منطقاً در دسترس چند شرکت دارویی قرار گیرد تا با آن جهشی برای تعدیل تولید واکسن در جهان توانگر و افزودن چیزهایی به آن، درخور بازار کشورهای در حال توسعه ایجاد کنند؛ آنگاه می‌توانیم آن را دسته‌بندی کنیم که البته این کار از آنچه آنها امروز انجام می‌دهند، نخواهد کاست. پس تعهد تخصیص بودجه به بازار، یکی از بزرگ‌ترین ایده‌های نوین است و معتقدم می‌توانیم آن را در دیگر کارها نیز به کار بندیم. همان‌طور که می‌دانید، ما قراردادی تجارتی با دوحه‌ی قطر داریم که شرایط آن قرارداد می‌تواند کشورهای در حال توسعه را یاری کند؛ بسیار اندوه‌بار خواهد بود اگر نتوانیم این مشکلات را حل کنیم. معتقدم مزایا و منافع

---

۱. Advanced Market Commitment: یا اختصاراً AMC، تعهدی است مالی که برخی مجامع بین‌المللی به شرکتی که واکسن باکیفیت و با قیمت ثابت می‌فروشد، اعتبار و بودجه تخصیص می‌دهند. با AMC و با حمایت کشورهای مختلف، مبلغ ۱/۵ میلیارد دلار به واکسن ذات‌الریه اختصاص داده شده است. [م.]

مجاز حاصل از تجارت درست که در طی زمان پدید می‌آیند، بسیار بزرگ‌تر و بیش‌تر از یاری‌رسانی‌های مستقیم است.

ـ «ک. ش.»: بگذارید واپسین پرسش را از شما بپرسم. اکنون شما در حال گذار از یک وظیفه‌ی جدید هستید و در پس پشت خود، با دگرگونی جهان، میراث و یادگاری به جا گذاشته‌اید که می‌خواهم آن را «جامعه‌ی اطلاعاتی»[1] بنامم. اکنون که به پیش روی خود و شغل جدیدتان نگاه می‌کنید، البته شاید کلمه‌ی شغل مناسب نباشد، ولی در این مرحله‌ی جدید از زندگی خود، چه میراث و یادگاری را می‌خواهید در ۱۰ یا ۱۵ سال آینده به جا بگذارید؟

ـ «ب. گ.»: میراثی از کار جدید؟

ـ «ک. ش.»: آری! میراثی از کار یا وظیفه‌ی جدیدتان.

ـ «ب. گ.»: من اهداف بلندپروازانه‌ای دارم، چرا که بسیار خوش‌بین هستم. اگر به برنامه‌ی بهداشت جهانی برای مبارزه با ۲۰ نوع بیماری نظری بیفکنیم، خوش‌بینانه می‌توانیم ظرف ۱۵ سال، بیش از نیمی از آنها را مهار کنیم. برخی از آنها وخیم‌تر از بقیه است. مثلاً، بیماری ایدز که هرچند درمان آن روند رو به

---

۱. Information Society: جامعه‌ای است که خلاقیت، توزیع، پراکَنش، کاربرد و دست‌کاری اطلاعات، در فعالیت‌های فرهنگی، سیاسی و اقتصادی آن، نقش به‌سزایی دارد. این اصطلاح را نخستین بار در سال ۱۹۹۳، (-Manuel Castells (1942، جامعه‌شناس اسپانیایی تبیین کرده است. وی جامعه‌ی اطلاعاتی را این‌گونه توصیف می‌کند: جامعه‌ای که بر پایه‌ی تکنولوژی‌های ذخیره‌سازی، بازیابی و انتقال اطلاعات، فشردگی زمان ـ فضا، Post-Fordism (سیستمی اقتصادی ـ اجتماعی مبنی بر تولید که امروزه در کشورهای صنعتی به آن پرداخته شده است، و با سیستم اقتصادی ـ اجتماعی که (1863-1947) Henry Ford معرفی کرده که به آن Fordism می‌گویند، در تضاد است.)، Flexible Accumulation (کاربرد تکنولوژی‌های صنعتی نو، ارتباطات درون‌شرکتی متناسب، ساختارهای سازمانی متغیر و الگوهای مصرف منعطف که واکنشی است به رقابت در نوسازی صنایع و کشورهای توسعه‌نیافته و اشباع و فروپاشی بازارهای کشورهای در حال توسعه از لحاظ اقتصادی. این مرحله، پس از Fordism به وجود آمد.) و توسعه‌ی ذخایر مالی بنا نهاده شده باشد و با شبکه‌سازی، جهانی‌سازی، انعطاف‌پذیری، فردیت و ناپایداری کاری شناخته می‌شود. (1909-2005) Peter Drucker، جامعه‌ی اطلاعاتی را زاییده‌ی گذار از یک اقتصاد متکی بر کالاهای اساسی، به یک اقتصاد متکی بر «آگاهی از اطلاعات» می‌داند. [م.]

رشدی داشته، ولی از لحاظ زمانی، روند مطلوبی نداشته است. مالاریا و بسیاری دیگر از بیماری‌ها مواردی‌اند که در مجاری اطلاعاتی ما وجود دارند و باید آنها را در نظر داشته باشیم. بنابراین، تغییرات گسترده‌ی نرخ مرگ‌ومیر در کشورهای در حال توسعه، از رشد جمعیت کاسته است. این موضوع، باعث دست‌یابی آسان‌تر به آموزش و تغذیه شده است. بنابراین من انتظارات و توقعات بسیاری دارم و این موارد را در بنیاد "Bill & Melinda Gates" در نظر می‌گیریم تا همه چیز کاملاً حساب‌شده باشد. ما می‌کوشیم در مورد آنها موشکافی کنیم و حتی آنها را به مردم اعلام کنیم تا بتوانند آنها را ببینند و از آنچه در ذهن ما می‌گذرد، مطلع شوند. امیدوارم این آموزه‌ها مؤثر واقع شوند. ما در این بنیاد به مسائل بهداشتی، توسعه و آموزشی می‌پردازیم. ما تا ۱۵ سال آینده، پول فراوانی خرج خواهیم کرد که مبلغ آن ۳ میلیارد دلار در سال و به‌مدت ۱۵ سال خواهد بود. می‌خواهیم انتظارات مردم از آنچه انجام می‌دهیم، بالاتر رود.

ـ «ک. ش.»: سپاسگزارم که نظرات روشنگرانه‌ی خود درباره‌ی سرمایه‌داری را برای ما به ارمغان آوردید. امیدوارم همگان از شما پیروی کنند. ما همه‌ی تلاش خود را برای هموار کردن این مسیر به کار خواهیم برد، چرا که هدف گردهمایی اقتصادی جهان، همین است. برای خوش‌آمدگویی به شما در سال آینده، لحظه‌شماری می‌کنم. سپاسگزارم!

ـ «ب. گ.»: سپاسگزارم!

نیکولو ماکیاوللی ترجمه‌ی احمد زرکش

شهریار

به همراه: «شهریار» ماکیاوللی و ایتالیا اثر هگل



برای اندازه‌گیری موفقیت، کارآمدی و پایداری یک سیستم مدیریتی باید نتایج به دست آمده از آن سیستم را بررسی و تحلیل کرد. مایکروسافت بزرگ‌ترین شرکت تولیدکننده‌ی نرم‌افزارهای کامپیوتری در جهان است که تولیدات خود را در بیش از ۶۰ کشور به کاربران تجاری، خانگی و صنایع مختلف می‌فروشد. همین عامل، سیستم مدیریتی مایکروسافت را در جهانِ تجارتِ رقابتی، به الگویی برای همه‌ی شرکت‌ها و صنایع مختلف تبدیل کرده است. سیستم مدیریت و راهبری مایکروسافت سیستمی بدیع و شگفت‌انگیز است؛ به‌طوری که نمی‌توان رد پایی از این سیستم را در دانشکده‌های بازرگانی و مدیریت جهان یافت. تربیت تصمیم‌گیرنده‌های موفق در تجارت‌هایی که با سرعت زیاد در حال تغییر آنی هستند، از مؤلفه‌هایی است که هیچ‌گاه در دانشکده‌ها اتفاق نمی‌افتد. اهمیت فرد تصمیم‌گیرنده‌ی نهایی و اصلی در جهانِ تجارتِ رقابتی از مسائل مهم و اساسی مدیریت کاربردی است. نقش «بیل گِیتس» در سیستم مدیریتی مایکروسافت، تحلیل و تفسیرِ دیدگاه‌های فنی و آمیختن آن با استراتژی‌های بازاررسانی، خلاقیت و تیزهوشی است. منش مدیریتی «گِیتس» آمیزه‌ای از مدیریت و راهبری است. در کتاب حاضر ویژگی‌های این منش شکافته شده است.

ISBN: 978-964-93090-9-5

9 789649 309095

نشر پژواک